
MASTERARBEIT

Frau
Janett Schneider

Dienstleistungsqualität touristischer Destinationen

Eine Mystery Shopping Untersuchung
dargestellt am Beispiel der Stadt Senftenberg

Mittweida, 2016

Institut für Technologie- und Wissenstransfer

MASTERARBEIT

Dienstleistungsqualität touristischer Destinationen

Eine Mystery Shopping Untersuchung
dargestellt am Beispiel der Stadt Senftenberg

Autor:

Frau

Janett Schneider

Studiengang:

Industrial Management

Seminargruppe:

ZM13w2-M

Erstprüfer:

Prof. André Schneider

Zweitprüfer:

Dipl.-Psychologe Frank Schumann

Einreichung:

Mittweida, 14.08.2016

Bibliografische Beschreibung:

Schneider, Janett:

Dienstleistungsqualität touristischer Destinationen. Eine Mystery Shopping

Untersuchung dargestellt am Beispiel der Stadt Senftenberg. - 2016. - VI, 85, 23 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Institut für Technologie- und Wissenstransfer,

Masterarbeit, 2016

Referat:

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit einer Untersuchung der Servicequalität in der touristischen Destination Senftenberg. Dabei werden die theoretischen Grundlagen zu den Themengebieten „Destination“ und „Dienstleistungsqualität“ erarbeitet. Vor allem die Zusammenhänge von Servicequalität, Kundenzufriedenheit und dem ökonomischen Erfolg von Unternehmen werden herausgestellt. Nach einer Gegenüberstellung verschiedener Ansätze zur Messung erfolgt die Konzeption, Durchführung und Auswertung der Untersuchung der Dienstleistungsqualität im Projekt „Senftenberger Freundlichkeit“.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung.....	1
1.1 Problem- und Zielstellung.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2 Touristische Destinationen.....	4
2.1 Theoretische Grundlagen.....	4
2.1.1 Tourismus	4
2.1.2 Dienstleistung	7
2.1.3 Das touristische Leistungsbündel	9
2.2 Das System „Destination“	11
2.2.1 Begriffsbestimmung	11
2.2.2 Destinationsangebot	12
2.2.3 Abgrenzung einer touristischen Destination.....	14
2.2.4 Besonderheiten.....	15
3 Dienstleistungsqualität im Tourismus	18
3.1 Begriffsbestimmung	18
3.1.1 Der Qualitätsbegriff	18
3.1.2 Definition der Dienstleistungsqualität.....	19
3.2 Modelle der Dienstleistungsqualität	22
3.2.1 Das Lückenmodell	22
3.2.2 Qualitätsmodell von Meyer und Mattmüller	24
3.3 Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit.....	26
3.3.1 Entstehung von Kundenzufriedenheit	26
3.3.2 Auswirkungen von Zufriedenheit und Unzufriedenheit.....	28
3.4 Dienstleistungsqualität und Unternehmenserfolg	29

4	Messung der Dienstleistungsqualität.....	32
4.1	Systematisierung der Messansätze	32
4.1.1	Unternehmensorientierte versus Kundenorientierte Messung	32
4.1.2	Subjektive versus objektive Messung	34
4.2	SERVQUAL-Ansatz.....	35
4.2.1	Begriffsbestimmung	35
4.2.2	Zielstellung und Vorgehensweise	36
4.3	Mystery Shopping	38
4.3.1	Begriffsbestimmung	38
4.3.2	Zielstellung und Anwendungsbereich	40
4.3.3	Vorgehensweise	42
4.4	Gegenüberstellung der Instrumente	43
5	Konzeption einer Mystery Shopping Untersuchung	46
5.1	Das Projekt „Senftenberger Freundlichkeit“	46
5.1.1	Problemidentifikation.....	46
5.1.2	Ziel der Untersuchung	49
5.1.3	Projektablauf.....	50
5.1.4	Untersuchungsorganisation	52
5.2	Anwendungsbereich	53
5.2.1	Auswahl der Untersuchungsobjekte.....	53
5.2.2	Szenario und Drehbuch	55
5.3	Erstellen der Beobachtungsbögen	58
5.3.1	Auswahl der Untersuchungskriterien	58
5.3.2	Erarbeiten der Checkliste	60
5.3.3	Richtlinien für die Bewertung.....	62
6	Durchführung der Mystery Shopping Untersuchung	65
6.1	Operative Vorbereitung	65
6.2	Datenerhebung	66

7	Auswertung der erhobenen Daten.....	68
7.1	Methodik der Auswertung	68
7.2	Die Ergebnisse – Auswertung nach Punkten.....	69
7.2.1	Kategorie Einzelhandel	69
7.2.2	Kategorie Gastronomie.....	71
7.2.3	Kategorie Beherbergung.....	73
7.3	Die Ergebnisse - Auswertung nach Kriterien.....	74
7.3.1	Kategorie Einzelhandel	74
7.3.2	Kategorie Gastronomie.....	76
7.3.3	Kategorie Beherbergung.....	77
7.4	Auswertungsgespräche.....	78
7.5	Handlungsempfehlungen	80
8	Fazit.....	84
	Literaturverzeichnis	VI
	Anhang.....	VII
	Eidesstattliche Erklärung	VIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasenschema der Reise	10
Abbildung 2: Angebot von Destinationen.....	13
Abbildung 3: Das System „Destination“.....	16
Abbildung 4: 5 Dimensionen der Dienstleistungsqualität.....	21
Abbildung 5: GAP-Modell der Dienstleistungsqualität	23
Abbildung 6: Qualitätsmodell von Meyer und Mattmüller	25
Abbildung 7: Confirmation/Disconfirmation-Paradigma	27
Abbildung 8: Auswirkungen von Zufriedenheit oder Unzufriedenheit	28
Abbildung 9: Wirkungskette der Dienstleistungsqualität	30
Abbildung 10: Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität	33
Abbildung 11: Beispiel eines Aussagenpaares im SERVQUAL-Fragebogen	37
Abbildung 12: Ablauf einer Mystery Shopping Untersuchung	42
Abbildung 13: Kartenausschnitt Lausitzer Seenland	46
Abbildung 14: Untersuchungsablauf des Projektes	51
Abbildung 15: Die vier Dimensionen des Mystery Shopping	52
Abbildung 16: Kartenausschnitt Senftenberger Innenstadt.....	54
Abbildung 17: Ablauf einer Kundenbegegnung.....	56
Abbildung 18: Kopfbereich des Beobachtungsbogens	60
Abbildung 19: Qualitative Kriterien	61
Abbildung 20: Entscheidungsfrage.....	62
Abbildung 21: Gewichtung der Kriterien (Einzelhandel).....	63
Abbildung 22: Auswertung Beobachtungsbogen	68
Abbildung 23: Übersicht über den Erhalt des Servicesiegels (Einzelhandel)	70
Abbildung 24: Übersicht über den Erhalt des Servicesiegels (Gastronomie)	72

Abbildung 25: Übersicht über die Erfüllung der Kriterien (Einzelhandel).....	75
Abbildung 26: Übersicht über die Erfüllung der Kriterien (Gastronomie)	76
Abbildung 27: Übersicht über die Erfüllung der Kriterien (Beherbergung).....	78
Abbildung 28: Auswertung der Ergebnisse (Gesamt)	81

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Erscheinungsformen des Tourismus	5
Tabelle 2: Reisekennzahlen des Jahres 2014	6
Tabelle 3: Charakteristika der Dienstleistung	8
Tabelle 4: Gegenüberstellung SERVQUAL und Mystery Shopping	44
Tabelle 5: Übernachtungs- und Gästezahlen in ausgewählten touristischen Destinationen im Jahr 2014.....	48
Tabelle 6: Verteilung der Einzelhandelsbetriebe nach Notenschlüssel	71
Tabelle 7: Verteilung der Gastronomiebetriebe nach Notenschlüssel.....	73
Tabelle 8: Verteilung der Beherbergungsbetriebe nach Notenschlüssel	74

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Anm. des Verf.	Anmerkung des Verfassers
Aufl.	Auflage
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BVM	Bundesverband Deutscher Markt- und Sozialforscher e.V.
C/D-Paradigma	Confirmation/ Disconfirmation-Paradigma
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
DTV	Deutscher Tourismusverband e.V.
e.V.	eingetragener Verein
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
Ggf.	Gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
hist.	historisch
Hrsg.	Herausgeber
k.A.	keine Angabe(n)
Kap.	Kapitel
kult.	kulturell
MA	Mitarbeiter
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
POS	Point of Sale (dt. Ort des Verkaufs)
Tab.	Tabelle
techn.	technisch
UNWTO	World Tourism Organization
u.a.	unter anderem
Vgl./ vgl.	Vergleiche
RA	Reiseanalyse
FUR	Forschungsgemeinschaft für Urlaub und Reisen e.V.

1 Einleitung

1.1 Problem- und Zielstellung

Im Jahr 2014 wurden von der deutschsprachigen Bevölkerung im Alter von mindestens 14 Jahren etwa 70,3 Millionen Urlaubsreisen ab einer Dauer von 5 Tagen durchgeführt. Laut den Ergebnissen der Reiseanalyse ist Deutschland mit einem Marktanteil von 31% das beliebteste Reiseziel. Dabei stehen Bundesländer wie Mecklenburg-Vorpommern, Bayern, Schleswig-Holstein und Niedersachsen miteinander in Konkurrenz um den Rang der beliebtesten Destinationen im Inland. (Vgl. FUR 2015, Internet: www.fur.de)

Neben dem technischen Fortschritt und dem Wandel des Reiseverhaltens kennzeichnet auch der wachsende Wettbewerbsdruck die aktuellen Entwicklungen in der Tourismuswirtschaft. Destinationen und touristische Leistungsträger konkurrieren immer stärker miteinander, um die notwendigen Gäste- und Auslastungszahlen zu erreichen. Die Sicherung einer hohen Dienstleistungsqualität ist folglich ein wichtiger Faktor für den ökonomischen Erfolg von Akteuren auf dem touristischen Markt.

Die Orientierung ihres Angebotes an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden sowie die Qualitätssicherung gewinnen immer mehr an Bedeutung für die Unternehmen im Dienstleistungssektor. Besonders durch die Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnik erhöht sich die Markttransparenz. Das ermöglicht dem Kunden sich in Internetforen oder sozialen Netzwerken umfassend zu informieren, Angebote miteinander zu vergleichen sowie Meinungen und Empfehlungen untereinander auszutauschen. (Vgl. Bruhn 2013, S. 9 ff.)

Die vorliegende Masterarbeit befasst sich daher mit dem Thema „Dienstleistungsqualität touristischer Destinationen“. Dabei wird vor allem der Einfluss der Servicequalität auf die Kundenzufriedenheit und somit auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen der Tourismuswirtschaft und im Besonderen von touristischen Destinationen herausgestellt. Zudem werden verschiedene Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität näher beleuchtet.

Der praxisorientierte Teil der Masterarbeit widmet sich schließlich der Konzeption, Durchführung und Auswertung einer Mystery Shopping Untersuchung im Rahmen des Projektes „Senftenberger Freundlichkeit“. Diese von der Stadt Senftenberg initiierte Studie verfolgt das Ziel, die Servicequalität der städtischen Dienstleistungsunternehmen, Gastronomie- und Beherbergungsbetriebe erstmalig zu erheben und mithilfe einer wettbewerblichen Vergleichsanalyse auszuwerten.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in sieben Teilkomplexe gegliedert und beinhaltet sowohl theoretische Ausführungen, als auch einen anwendungsbezogenen Abschnitt, welcher sich mit der praktischen Umsetzung einer Untersuchung der Dienstleistungsqualität am Beispiel der Stadt Senftenberg im Rahmen des vom Autor absolvierten Forschungs- und Entwicklungssemesters befasst.

In den ersten vier Kapiteln der Arbeit werden die theoretischen Grundlagen für die Untersuchung geschaffen, während sich in den Kapiteln fünf bis sieben die Erläuterungen zur Konzeption, Durchführung und Auswertung des Projektes „Senftenberger Freundlichkeit“ anschließen. Zudem werden die folgenden Forschungsfragen im Verlauf der Untersuchung beantwortet:

1. Wie beeinflusst die Dienstleistungsqualität den ökonomischen Erfolg touristischer Destinationen?
2. Welche Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität gibt es?
3. Welches Instrument eignet sich zur Erhebung der Dienstleistungsqualität im Projekt „Senftenberger Freundlichkeit“?
4. Welche Erkenntnisse können aus der Erhebung der Dienstleistungsqualität im vorliegenden Projekt für die Destination Senftenberg abgeleitet werden?

Nach der Einführung in die Themenstellung erfolgt im zweiten Kapitel die Aufarbeitung der wissenschaftlichen Grundlagen wie bspw. die Bestimmung der Begriffe „Tourismus“ und „Dienstleistung“ sowie die Erörterung der Bestandteile des touristischen Leistungsbündels. Danach folgt die Auseinandersetzung mit dem Begriff der „Destination“. Neben einer Definition werden auch das Angebot, die Akteure und die Besonderheiten des Systems „Destination“ im zweiten Kapitel der Arbeit näher beleuchtet.

Im nächsten Abschnitt wird die „Dienstleistungsqualität im Tourismus“ thematisiert. Neben einer Begriffsbestimmung werden verschiedene Modelle der Dienstleistungsqualität vorgestellt. Außerdem wird der Zusammenhang von Servicequalität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg detailliert erläutert.

Im vierten Kapitel der vorliegenden Arbeit beschäftigt sich der Autor mit den verschiedenen Ansätzen zur Messung der Dienstleistungsqualität. Ebenso erfolgt eine Gegenüberstellung der Erhebungsinstrumente „SERVQUAL“ und „Mystery Shopping“.

Die Abschnitte fünf bis sieben beinhalten schließlich die Ausführungen zur Konzeption und Durchführung des Projektes „Senftenberger Freundlichkeit“. Zudem werden die Untersuchungsergebnisse analysiert, Verbesserungspotenziale aufgezeigt sowie inhaltliche und methodische Handlungsempfehlungen gegeben. Abgerundet wird die vorliegende Arbeit durch einige zusammenfassende Schlussbemerkungen.

2 Touristische Destinationen

2.1 Theoretische Grundlagen

2.1.1 Tourismus

Bevor das Hauptthema dieses Kapitels „Touristische Destinationen“ näher beleuchtet wird, erfolgt zunächst die Aufarbeitung der theoretischen Grundlagen beginnend mit der Vorstellung und Abgrenzung des Tourismusbegriffs.

„Tourismus umfasst die Aktivitäten von Personen, die an Orte außerhalb ihrer gewohnten Umgebung reisen und sich dort zu Freizeit-, Geschäfts- oder bestimmten anderen Zwecken nicht länger als ein Jahr ohne Unterbrechung aufhalten.“ (Freyer 2006, S. 2 zit. nach UNWTO 1993)

Der Reisende verlässt demnach seine gewohnte Umgebung und begibt sich an einen anderen Ort. Dort hält er sich zeitweise und nicht länger als zwölf Monate auf. Die Motive für das Unternehmen einer Reise können dabei vielfältig sein und reichen von Erholung oder dem Besuch von Freunden und Verwandten bis zu beruflichen Gründen. Aus der Definition der Welttourismusorganisation (UNWTO) werden außerdem die drei bestimmenden Elemente des Tourismus abgeleitet. Das Ziel, die Dauer und das Motiv der Reise sind dabei zur Abgrenzung touristischer Aktivitäten notwendig. (Vgl. Freyer 2006, S. 2 ff.)

Auf diese Weise lassen sich ebenso die verschiedenen Erscheinungsformen des Tourismus in drei Bereiche einteilen (vgl. Tab. 1). Der touristische Kernbereich beinhaltet alle Urlaubs- bzw. Erholungsreisen im Inland oder Ausland mit einer Dauer von 5 bis höchstens 365 Tagen. Entscheidend hierbei ist der Reiseanlass „Erholung“ und somit steht der private Konsum im Vordergrund.

Dahingegen zählen der Geschäfts- und der Gesundheitstourismus zum touristischen Randbereich. Das bedeutet, dass vor allem beruflich bedingte Aufenthalte nur zum Teil dem Tourismus zugerechnet werden, da sie einen Kostenfaktor für das Unternehmen des Reisenden darstellen.

Des Weiteren gehören Kurzreisen und Tagesausflüge ohne Übernachtung zum Randbereich des Tourismus. Wie in Tabelle 1 ersichtlich ist, gibt es außerdem einen nicht-touristischen Bereich. Diesem werden Studien- und Auslandsaufenthalte sowie der Pendlerverkehr zugeordnet. (Vgl. Freyer 2006, S. 3 ff.)

Tabelle 1: Erscheinungsformen des Tourismus

Abgrenzung nach:	Erscheinungsformen des Tourismus		
Motiv (Bezeichnung)	Erholung (Urlaubs-, Erholungstourismus)	Geschäft, Gesundheit (Geschäfts-, Gesundheitstourismus)	Studium, Arbeit, Auswanderung, Studien- und Auslandsaufenthalte
Dauer (Bezeichnung)	5 – 45 Tage (Erholungstourismus) 45- 365 Tage (langfristiger Tourismus)	1 Tag (Tagestourismus) 2 – 4 Tage (Kurzreisen)	> 1 Jahr, Daueraufenthalt
Ziel (Bezeichnung)	Inland (Inlandstourismus) Ausland (Auslands-, Ferntourismus)	Heimatort, nähere Umgebung (Nahtourismus)	Arbeitsplatz, kleiner Grenzverkehr (Berufs)-Pendler
	Touristischer Kernbereich	Touristischer Randbereich	Nicht-touristischer Bereich

Quelle: Vgl. Freyer 2006, S. 3

Neben der Definition des Tourismus enthält das Glossar der UNWTO auch die Bestimmung der Begriffe „Besucher“, „Tourist“ und „Tagesbesucher“. Als Besucher werden hierbei alle Reisenden bezeichnet, welche Aktivitäten im Sinne der genannten Erklärung ausüben.

Übernachten die Besucher am Reiseziel, so sind es Touristen. Wohingegen Tagesbesucher nur einen Tag am Aufenthaltsort verbringen und keine Übernachtung in Anspruch nehmen. (Vgl. UNWTO 2015, Internet: media.unwto.org)

Da die Urlaubsreise immer dem Tourismus zugerechnet wird, beziehen sich die nachfolgenden Zahlen auf die Daten der jährlichen Reiseanalyse (RA). Dies ist eine Untersuchung des deutschen Urlaubsreisemarktes, welche von der Forschungsgemeinschaft für Urlaub und Reisen e.V. (FUR) durchgeführt wird.

Im Jahr 2014 wurden insgesamt 54, 6 Mio. Urlaubsreisende und 32,6 Mio. Kurzurlaubsreisende verzeichnet (vgl. Tab. 2). Insgesamt wurden 70,3 Mio. Reisen ab einer Dauer von fünf Tagen bzw. 75,7 Mio. Kurzurlaubsreisen von zwei bis vier Tagen unternommen.

Tabelle 2: Reisekennzahlen des Jahres 2014

Art der Reise	Anzahl der Reisenden	Anzahl der Reisen	Umsatz
Urlaubsreise (ab 5 Tagen)	54, 6 Mio.	70,3 Mio.	67,3 Mrd. €
Kurzurlaubsreise (2-4 Tage)	32,6 Mio.	75,7 Mio.	19,8 Mrd. €

Quelle: Vgl. FUR 2015, Internet: www.fur.de

Weiterhin beliefen sich die Ausgaben für Kurzurlaubsreisen 2014 auf etwa 20 Mrd. Euro und der Umsatz für Reisen ab fünf Tagen Dauer erreichte mit 67, 3 Mrd. Euro ein Rekordhoch. Deutschland ist dabei mit einem Marktanteil von 30,5% das beliebteste Reiseziel der deutschsprachigen Bevölkerung ab 14 Jahren.

Davon profitieren alle Unternehmen, die der Tourismuswirtschaft zugerechnet werden. Nach der Definition der Europäischen Kommission sind damit alle Anbieter von Sach- oder Dienstleistungen gemeint, die von Reisenden gekauft, konsumiert oder durch sie veranlasst werden. (Vgl. FUR 2015, Internet: www.fur.de, DTV 2015, Internet: www.deutschertourismusverband.de siehe auch Europäische Kommission 1998, Internet: ec.europa.eu)

Der Markt für touristische Produkte und Dienstleistungen in Deutschland ist somit ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Dies wird ebenso am Beitrag der Tourismusbranche zum Bruttoinlandsprodukt (BIP) ersichtlich, welcher laut Statista 8,9% im Jahr 2014 betrug. (Vgl. Statista 2015, Internet: de.statista.com)

2.1.2 Dienstleistung

Eine weitere theoretische Grundlage für die vorliegende Untersuchung ist die Bestimmung des Dienstleistungsbegriffs, welche in diesem Abschnitt erfolgt. Verschiedene Ansätze zur Abgrenzung werden von den Autoren diskutiert, doch eine einheitliche Definition der Dienstleistung existiert nach eingehender Sichtung der relevanten Literatur nicht.

Vor allem die drei Betrachtungsweisen Potenzial-, Prozess- und Ergebnisorientierung werden zur Begriffsklärung herangezogen. Um beim Nachfrager bestimmte Leistungen erbringen zu können, muss der Anbieter gewisse Fähigkeiten bzw. Potenziale entweder in Form personeller oder materieller Ressourcen bereitstellen. Diese Potenziale stellen nach gleichnamiger Sichtweise die Dienstleistung dar.

Dahingegen bezieht sich die prozessorientierte Definition vielmehr auf die Vorgänge, welche zur Deckung eines Bedarfs von Dritten notwendig sind. Im Besonderen wird das gleichzeitige Stattfinden von Leistungserstellung und –verbrauch als charakteristisch für Dienstleistungen herausgestellt. Nach der ergebnisorientierten Betrachtungsweise wird die Dienstleistung schließlich als immaterielles Wirtschaftsgut bezeichnet, denn sie entsteht als Ergebnis eines Produktionsprozesses für einen bestimmten Absatzmarkt. (Vgl. Bruhn 2013, S. 22 ff. siehe auch Meffert/ Bruhn 2003, S. 27 ff.)

Durch die phasenbezogene Zusammenführung der drei verschiedenen Ansätze kann der Begriff „Dienstleistung“ wie folgt definiert werden:

„Dienstleistungen sind selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/ oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potenzialorientierung). Interne und externe Faktoren werden im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren – Menschen oder deren Objekten – nutzenstiftende Wirkung zu erzielen (Ergebnisorientierung).“ (Bruhn 2013, S. 24)

Aus dieser Definition ergeben sich des Weiteren die spezifischen Charakteristika der Dienstleistung, welche in diesem Abschnitt erläutert und in Tabelle 3 anhand von Beispielen aus der Tourismuswirtschaft verdeutlicht werden. Im Nachfolgenden wird außerdem der englische Begriff „Service“ synonym für den Dienstleistungsbegriff verwendet.

Tabelle 3: Charakteristika der Dienstleistung

Merkmal der Dienstleistung	Beispiel
Immaterialität	Die Reise und ihr Nutzen wie bspw. Erholung sind weder sichtbar noch fühlbar.
Uno-Actu-Prinzip	Die Erstellung der Reise durch die Leistungsträger erfolgt zeitgleich mit ihrem Konsum durch den Reisenden.
Vergänglichkeit	Die Nacht im Hotel oder der Sitzplatz im Flugzeug können nicht gelagert werden.
Integration eines externen Faktors	Der Aufenthalt im Hotel ist nur möglich, wenn der Gast in den Leistungsprozess involviert ist.
Standortgebundenheit	Eine Reise nach Spanien kann nicht in Deutschland stattfinden, sondern nur am jeweiligen Zielort.
Individualität	Eine Reise ist immer individuell und unterscheidet sich je nach Ziel, Zeit, Motiv, dem Reisenden etc.
Intangibilität	Der Tourist kann die Qualität der Reiseleistung vor Inanspruchnahme nur eingeschränkt beurteilen.

Quelle: Vgl. Freyer 2006, S. 135

Im Gegensatz zu den materiellen Gütern, welche bei der Produktion von Waren entstehen, werden Dienstleistungen als immaterielle Güter bezeichnet, denn ihre Kernleistung ist nicht greifbar. Neben der Immaterialität gibt es noch weitere konstitutive Merkmale für Dienstleistungen.

Nach dem so genannten Uno-Actu-Prinzip fallen der Konsum und die Produktion von Serviceleistungen zeitlich zusammen. Dieser simultane Ablauf von Herstellung und Verbrauch führt zu ihrer Vergänglichkeit. Das bedeutet, dass die Dienstleistung nicht gelagert werden kann. Ein freier Platz in einem Flugzeug bspw. verfällt somit.

Des Weiteren ist das Einbinden eines externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess erforderlich. Demnach muss eine Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager hergestellt werden. Um z. B. die Beratungsleistung eines Reisebüros in Anspruch zu nehmen, muss der Kunde Kontakt zum Mitarbeiter herstellen. Außerdem sind Serviceleistungen an einen Standort gebunden und können nicht transportiert werden. Eine Reise nach Spanien kann weder in Deutschland stattfinden noch nach Italien verlegt werden.

Dienstleistungen sind zudem individuell, denn die Interaktion zwischen Personen lässt sich nicht exakt standardisieren. Aufgrund ihrer Intangibilität kann zudem die Qualität der Serviceleistung, in Abgrenzung zur Sachleistung, vor ihrer Produktion nur bedingt objektiv eingeschätzt werden. Der Tourist kann folglich die Qualität vor Reisebeginn nur eingeschränkt beurteilen. (Vgl. Bruhn 2013, S. 22 ff.)

Durch diese Gegenüberstellung der konstitutiven Merkmale der Dienstleistung mit Beispielen aus der Tourismuswirtschaft wird ersichtlich, dass die Reiseleistung vor allem durch ihren Dienstleistungscharakter geprägt wird. Weitere Besonderheiten der Reise werden im nächsten Abschnitt erläutert. (Vgl. Freyer 2006, S.134)

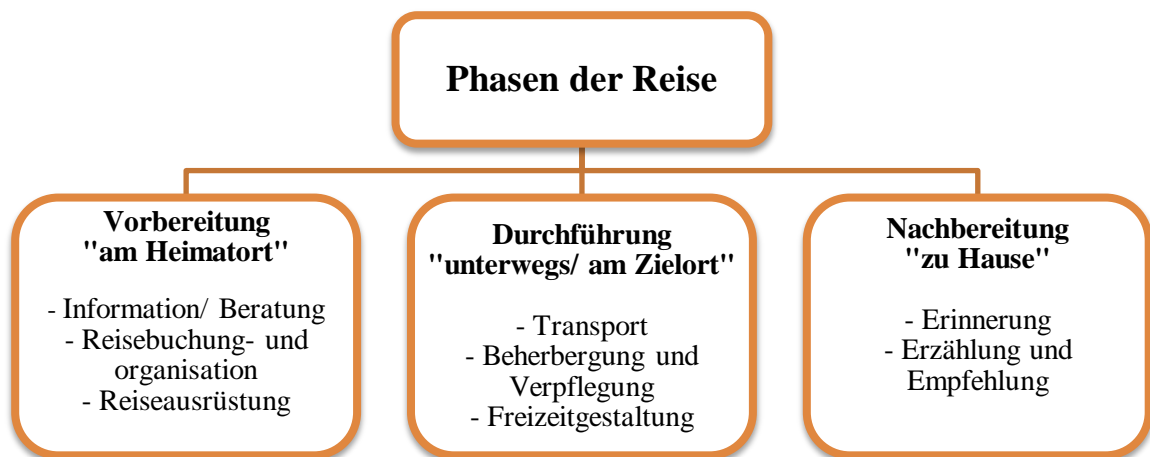
2.1.3 Das touristische Leistungsbündel

Das Kernelement des Tourismus ist die Reise. Anhand eines Phasenschemas kann sie in drei Teilbereiche gegliedert werden. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Vorbereitungs-, Durchführungs- und Nachbereitungsphase und die jeweiligen Tätigkeiten des Reisenden.

In der Vorbereitungsphase am Heimatort informiert sich der Reisende, lässt sich im Reisebüro beraten und ist mit der Buchungsabwicklung und Organisation seines Urlaubs beschäftigt. Die Durchführung der Reise findet auf dem Weg zum bzw. am Zielort statt. Der Tourist reist mit einem Transportmittel wie Bahn, Bus, PKW, Schiff oder Flugzeug von seinem Heimatort in sein Zielgebiet. Dort angekommen, nimmt er Beherbergungs-, Verpflegungs- und sonstige Leistungen der Freizeitgestaltung in Anspruch.

Die Phase der Nachbereitung erfolgt schließlich nach der Rückkehr zum Heimatort. Der Reisende erzählt bspw. seinen Freunden von seinen Erlebnissen und zeigt seine Urlaubsfotos. (Vgl. Freyer 2006, S. 57 ff.)

Abbildung 1: Phasenschema der Reise



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Freyer 2006, S. 57 ff.

Anhand dieser Darstellung (vgl. Abb.1) wird bereits ersichtlich, dass die touristische Leistung nicht nur von einem einzigen Anbieter erbracht wird. Vielmehr ergibt sie sich durch die Kombination verschiedener Teilleistungen wie Buchung, Transport, Beherbergung und Verpflegung.

Die Angebote der einzelnen Leistungsträger sind dabei vielfältig und reichen von der Beratung im Reisebüro, über den Transfer im Flugzeug sowie der Übernachtung im Hotel bis zur Reiseleitung oder dem Verkauf von Souvenirs am Zielort. All die Leistungen, die ein Tourist auf der Reise in Anspruch nimmt, kann ein Unternehmen allein nicht erbringen. Daher werden die Einzelleistungen der verschiedenen touristischen Anbieter zu einem Leistungsbündel verknüpft. (Vgl. Freyer 2006, S.134 siehe auch Zielke 2004, S. 12 f.)

Ein Leistungsbündel besteht aus mindestens zwei aufeinander aufbauenden bzw. sich ergänzenden Sach- oder Dienstleistungen von unterschiedlichen Anbietern. Auf dem touristischen Markt werden demnach jene Teilleistungen miteinander kombiniert, die zur Befriedigung der komplexen Bedürfnisse der Touristen dienen.

Die Reise ist folglich ein individuell gestaltetes Bündel aus einzelnen Komponenten verschiedener Leistungsträger. Besonders in den Zielgebieten der Reisenden gibt es meist eine große Vielfalt an touristischen Angeboten. Diese werden im nachfolgenden Kapitel detailliert erläutert. (Vgl. Zielke 2004, S. 12 ff.)

2.2 Das System „Destination“

2.2.1 Begriffsbestimmung

Das Untersuchungsziel der vorliegenden Arbeit ist es die Dienstleistungsqualität touristischer Destinationen näher zu beleuchten und eine geeignete Methodik zu ihrer Messung zu finden. Zunächst muss daher erläutert werden, was in der Literatur unter dem Begriff „Destination“ verstanden wird.

Das Wort „Destination“ stammt aus dem Englischen und bedeutet übersetzt Ziel oder Bestimmungsort. Im Kontext des Tourismus ist eine Destination das Zielgebiet des Reisenden. Freyer definiert Destinationen als „[...] geographische, landschaftliche, sozio-kulturelle oder organisatorische Einheiten mit ihren Attraktionen, für die sich Touristen interessieren.“ (Freyer 2006, S. 252)

Der Reisende wählt sein Reiseziel selbst und entscheidet sich damit für einen bestimmten geographischen Raum, in welchem ihm seinen Bedürfnissen entsprechende Teilleistungen wie Beherbergung, Verpflegung oder Gästebetreuung angeboten werden.

Laut den Ergebnissen der Reiseanalyse wählten die deutschen Urlaubsreisenden im Jahr 2014 am häufigsten Spanien, Italien und die Türkei als ihr Zielgebiet im Ausland. Im Inland gehörten Mecklenburg-Vorpommern, Bayern und Schleswig-Holstein zu den beliebtesten Urlaubsreisezielen. (Vgl. Freyer 2006, S.251 f. siehe auch FUR 2015, Internet: www.fur.de)

Das Angebot touristischer Destinationen ist vielfältig und genau wie die Reiseleistung selbst ein Bündel aus verschiedenen Teilkomponenten der touristischen Leistungsträger im Zielgebiet. Zwar werden die einzelnen Teilleistungen meist unabhängig voneinander produziert bzw. konsumiert, dennoch nimmt der Tourist sie nur in ihrer Gesamtheit wahr.

Demnach steht die Destination mit ihrem individuellen Angebotsbündel in Konkurrenz zu den Angeboten anderer Reiseziele. Sie stellt somit aus ökonomischer Sicht eine Wettbewerbseinheit dar. (Vgl. Freyer 2006, S. 252 ff.)

2.2.2 Destinationsangebot

Das Leistungsbündel touristischer Destinationen besteht zum einen aus den ursprünglichen und zum anderen aus den für Touristen geschaffenen, abgeleiteten Angebotsfaktoren. Abbildung 2 gibt einen Überblick über diese zwei verschiedenen Kategorien.

Das ursprüngliche Angebot einer Destination umfasst jene Faktoren, die unabhängig vom Tourismus in jedem Ort vorhanden sind. Hierzu zählen bspw. naturgegebene Merkmale wie die Landschaft, das Klima oder die Tier- und Pflanzenwelt.

Weiterhin gehören auch sozio-kulturelle Aspekte dazu. Die Sprache, die Mentalität sowie Traditionen und Brauchtum sind durch den Menschen geprägte Angebotsfaktoren, die in jedem Zielgebiet variieren.

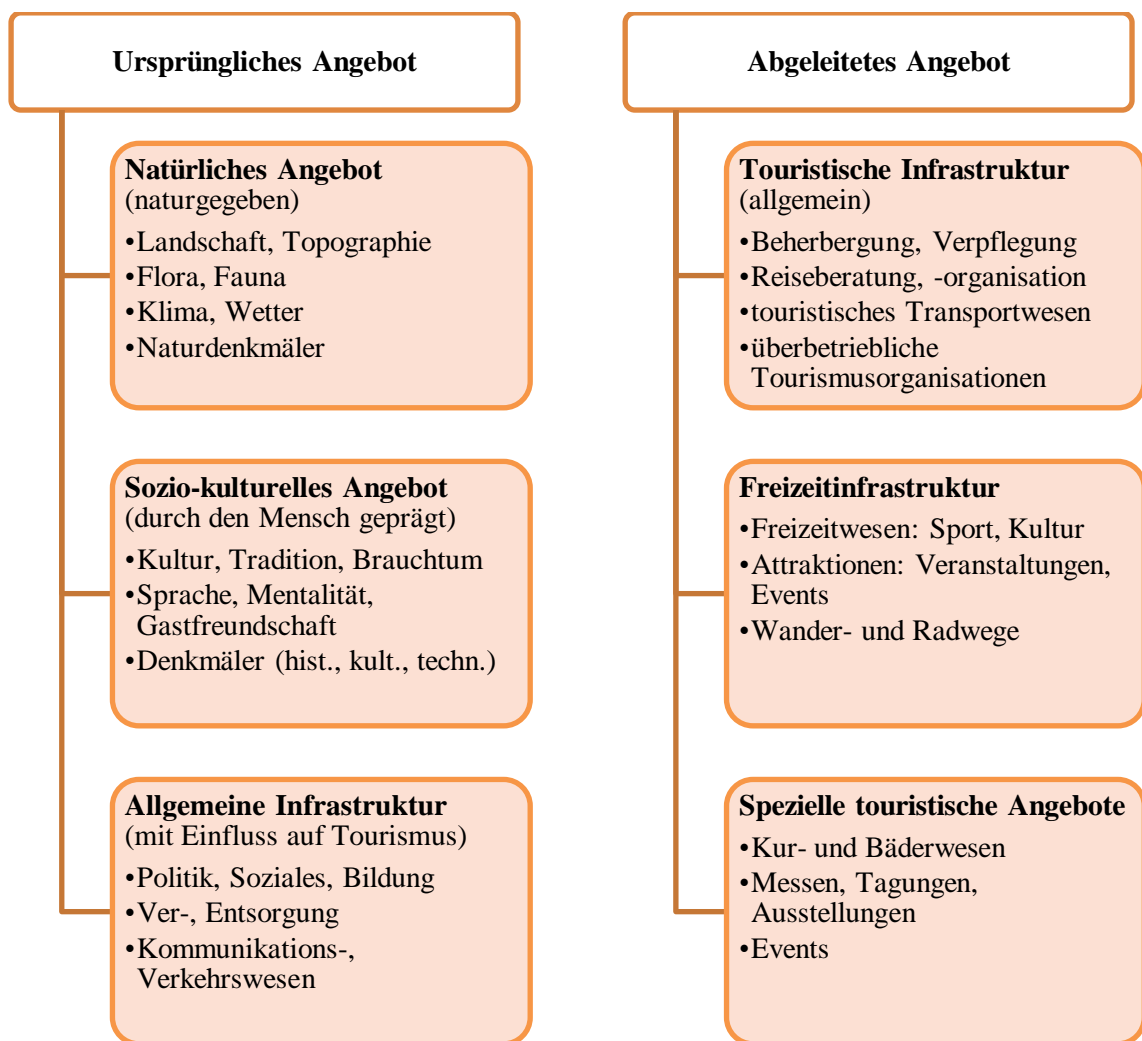
Zudem werden auch allgemeine infrastrukturelle Einrichtungen zum ursprünglichen Angebot von Destinationen hinzu gerechnet. Das Kommunikations- und Verkehrswesen oder die soziale Ausstattung eines Ortes sind nicht extra für die Reisenden, sondern für die dort lebende Bevölkerung geschaffen worden.

Dahingegen wird das abgeleitete Angebot einer Destination speziell für die Bedürfnisse der Touristen entwickelt. Reisende kommen oftmals erst in Zielgebiete, in denen eine bestimmte touristische Infrastruktur vorhanden ist. Dazu zählen z. B. Beherbergungs-, Verpflegungs- und Transportbetriebe.

Außerdem benötigen Touristen eine gewisse Freizeitinfrastruktur mit Angeboten bzw. Attraktionen aus den Bereichen Kultur, Sport und Event. Dabei gibt es eine Vielfalt, die vom Schwimmbad oder Theater bis zum Wanderwegenetz oder Freizeitpark reicht. Natürlich werden diese Einrichtungen auch von Einheimischen genutzt.

Darüber hinaus werden einige Leistungen speziell für bestimmte Zielgruppen angeboten wie das Kur- und Bäderwesen im Gesundheitstourismus oder Messen und Tagungen im Geschäftstourismus. (Vgl. Freyer 2006, S. 254 ff.)

Abbildung 2: Angebot von Destinationen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Freyer 2006, S. 254

2.2.3 Abgrenzung einer touristischen Destination

In der Wahrnehmung des Reisenden kann seine Destination sowohl eine Stadt, ein kleiner Ort oder ein Ferienressort, als auch eine ganze Region oder sogar ein Land sein. Aus Sicht des Gastes ist das Zielgebiet der Raum, welchen er für seine Reise gewählt hat und dessen Leistungsbündel er in Anspruch nimmt. (Vgl. Brittner-Widmann 2003, S. 121)

In der Literatur werden viele verschiedene Ansatzpunkte zur Abgrenzung touristischer Destinationen erläutert. Freyer subsumiert unter diesem Begriff „Tourismus- oder Fremdenverkehrsort, -gemeinde, -region, -land, -ressort, auch Städte, Landschaften oder Kulturräume [...]“. (Freyer 2006, S. 252)

Dabei spielen die Größe, geographische Aspekte oder touristische Angebotsfaktoren bei der Systematisierung von Destinationen eine Rolle. Bei der Unterscheidung von Zielgebieten nach ihrer Größe sind oft administrative Einheiten mit festen Grenzen wie Bundesländer oder Städte relevant.

Außerdem empfindet jeder Tourist die Größe des Reiseziels in Abhängigkeit von der Distanz, die er zurücklegen muss, unterschiedlich. Ein amerikanischer Reisender bspw. bezeichnet Europa als Destination. Dahingegen ist Berlin der Zielort für einen deutschen Städtereisenden. Darüber hinaus sind Destinationen auch von Ländergrenzen unabhängige Gebiete wie die Region Saale-Unstrut oder die Lausitz.

Weiterhin können touristische Zielgebiete anhand geographischer Aspekte wie Klimazonen, Landschaftsformen oder nach ihrer Besiedlungsstruktur abgegrenzt werden. Hierunter werden z. B. Reisen in die Tropen, auf eine Insel, in die Berge, an die Küste, aufs Land oder in die Großstadt verstanden.

Schließlich charakterisiert das touristische Angebot die Destinationen auf vielfältige Art und Weise. Einerseits erfolgt eine Systematisierung nach den natürlichen Angebotsfaktoren wie Natur, Kultur und der allgemeinen Infrastruktur, andererseits werden Zielgebiete nach ihrem abgeleiteten Angebot wie der touristischen und Freizeitinfrastruktur oder nach speziellen touristischen Leistungen unterschieden. Beispielhaft dafür sind Ferienressorts, Kreuzfahrtschiffe, Vergnügungsparks sowie Erholungs- und Kurorte.

Die Spanne der Destinationsarten reicht sehr weit und hängt zumeist von den Bedürfnissen jedes einzelnen Reisenden ab. So ist bspw. für einen Geschäftstouristen sein Tagungshotel und für eine Familie die künstliche Erlebniswelt Disneyland der Zielort der Reise. (Vgl. Freyer 2006, S. 259 ff.)

2.2.4 Besonderheiten

Wie bereits im Kapitel 2.2.1 erwähnt, ist eine touristische Destination aus ökonomischer Sicht eine strategische Wettbewerbseinheit. Ihr Leistungsbündel wird von verschiedenen Leistungsträgern erstellt und anschließend vom Reisenden konsumiert. Der Tourist nimmt die Reiseleistung allerdings in ihrer Gesamtheit wahr und unterscheidet nicht zwischen den einzelnen Teilleistungen.

Folglich muss die Vermarktung des Leistungsbündels destinationsübergreifend erfolgen. Die Organisation und Koordination der unterschiedlichen Akteure in einem Zielgebiet wird zumeist durch Tourismusorganisationen übernommen. (Vgl. Fischer 2009, S. 67 siehe auch Freyer 2006, S. 253)

Abbildung 3 gibt einen Überblick über die Vielzahl der Akteure in einer Destination. Dazu zählen u.a. die touristischen Leistungsträger, die Bevölkerung, die Lieferanten und Gäste der Region. Dabei ist festzustellen, dass jede Anspruchsgruppe ihre eigenen Ziele und Interessen verfolgt, welche nicht immer im Einklang miteinander stehen. Während bspw. Hotels und Restaurants ihre ökonomischen Ziele durch eine hohe Zahl an Gästen erreichen, können die Einwohner durchaus negativ auf die vielen Reisenden reagieren. Allerdings ergeben sich für die Bevölkerung durch den Tourismus auch Vorteile, z. B. wenn von staatlicher Seite Maßnahmen zur Verbesserung der Infrastruktur getroffen werden.

Zudem sind die einzelnen Akteure voneinander abhängig. Die Mitarbeiter sind auf ihre Arbeit bei den touristischen Leistungsträgern angewiesen. Ein Einbruch der Gästezahlen kann somit den Verlust von Arbeitsplätzen bedeuten. Ebenso bestehen Abhängigkeiten voneinander innerhalb einer Interessengruppe.

Das Leistungsbündel einer Destination setzt sich aus Angeboten zusammen, die sich oft ergänzen oder aufeinander aufbauen. Reisende, die in einem Beherbergungsbetrieb übernachten, besuchen oft lokale Restaurants. Zuvor müssen die Touristen jedoch mit dem Transportmittel ihrer Wahl das Reiseziel erreichen können.

Abbildung 3: Das System „Destination“



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Weiss 2008, S. 217 f.

Des Weiteren können verschiedene Anspruchsgruppen miteinander im Wettbewerb stehen. Damit ist nicht nur der Konkurrenzdruck zwischen den Zielgebieten gemeint, sondern auch zwischen den Anbietern. Gibt es mehrere Übernachtungsmöglichkeiten in einer Region, so stehen diese miteinander in Konkurrenz um potenzielle Gäste. (Vgl. Fischer 2009, S. 68 ff. siehe auch Weiss 2008, S. 217 f.)

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die touristische Destination ein System aus einer Menge von Akteuren ist, die in vielfältiger Weise in Beziehung zueinander stehen. Weiterhin wird sie geprägt durch den Dienstleistungscharakter der Tourismusleistung und vor allem durch die Gebundenheit an einen Standort.

Das bedeutet, sie benötigt ein funktionierendes Netzwerk, um als Reiseziel für Touristen attraktiv zu sein und somit dem großen Wettbewerbsdruck zwischen den zahlreichen Arten von Destinationen standhalten zu können.

3 Dienstleistungsqualität im Tourismus

3.1 Begriffsbestimmung

3.1.1 Der Qualitätsbegriff

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt der Begriff der touristischen Destination abgegrenzt, systematisiert sowie das Angebot und die Besonderheiten erläutert wurden, schließt sich nun die Untersuchung der Dienstleistungsqualität im Tourismus an. Im dritten Kapitel der vorliegenden Arbeit werden vor allem die begrifflichen Grundlagen für die weiterführende Analyse der Methoden zur Messung der Dienstleistungsqualität geschaffen, beginnend mit dem Qualitätsbegriff.

Das Wort „Qualität“ entstammt dem Lateinischen und übersetzt bedeutet es „Beschaffenheit“. Ebenso wie bei der Definition der Dienstleistung (vgl. Kap. 2.1.2) existiert auch beim Begriff der Qualität in der Literatur keine einheitliche Auffassung. Das Institut für Normung e.V. (DIN) beschreibt Qualität mit der „[...] Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte oder vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“ (Meffert/ Bruhn 2003, S. 270 zit. nach DIN 1987)

Demnach müssen die Merkmale einer Sach- bzw. Dienstleistung bestimmten Anforderungen entsprechen. Die Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. definiert Qualität als „[...] die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Tätigkeit, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse beziehen.“ (Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. 1995, S. 30)

Weiterhin lassen sich zwei Ansätze zur Begriffsbestimmung der Qualität unterscheiden. Auf der einen Seite gibt es den produktbezogenen Qualitätsbegriff. Hierunter wird die Übereinstimmung von eindeutig prüfbaren Eigenschaften von Produkten oder Serviceleistungen mit den gestellten Anforderungen verstanden. Die Qualität wird dabei anhand objektiver Kriterien wie bspw. der Höchstgeschwindigkeit eines Autos oder den Öffnungszeiten eines Reisebüros gemessen.

Auf der anderen Seite existiert der kundenbezogene Qualitätsbegriff. Bei diesem Ansatz sind die vom Kunden wahrgenommenen Merkmale wie z. B. die Freundlichkeit der Mitarbeiter entscheidend. Besonders die immateriellen Eigenschaften der Dienstleistung können von jedem Kunden individuell eingeschätzt werden. Eine Messung wird somit anhand von subjektiven Kriterien durchgeführt. (Leimeister 2012, S.293 f. siehe auch Meffert/ Bruhn 2003, S.270 f.)

Zudem lassen sich nach Hentschel folgende Merkmale der Qualität zusammenfassen. Die Qualität an sich ist ein Maß für die Beschaffenheit einer Leistung in Bezug zu einer Referenzgröße. Dabei wird immer eine Vielzahl von Merkmalen wie Fehlerfreiheit oder Zuverlässigkeit betrachtet.

Sie ist weiterhin eine kontinuierliche Größe und kann daher nie zu einem Zeitpunkt vorhanden und zu einem anderen Zeitpunkt nicht vorhanden sein. Außerdem ist der Qualitätsbegriff selbst neutral, denn die Attribute gut oder schlecht können erst durch den Vergleich mit den gestellten Anforderungen ergänzt werden. (Vgl. Hentschel 1992, S.36)

3.1.2 Definition der Dienstleistungsqualität

Der Qualitätsbegriff gilt sowohl für Sach- als auch für Dienstleistungen, jedoch wird durch die besonderen Charakteristika der Dienstleistung (vgl. Kap. 2.1.2) eine eigenständige Definition der Dienstleistungsqualität notwendig. Durch das Zusammenführen der Begriffsbestimmungen von Dienstleistung und Qualität ergibt sich die nachfolgende Definition von Bruhn.

„Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung gemäß den Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen. Sie bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. Merkmale der Dienstleistung, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden.“ (Bruhn 2000, S. 29)

Das bedeutet, dass diese Festlegung von Bruhn die produkt- und die kundenorientierte Sichtweise des Qualitätsbegriffs miteinander kombiniert. Es bedarf folglich, wie bereits im vorangegangenen Abschnitt erläutert, eines Maßstabs um die Qualität einer Leistung einschätzen zu können.

Die Anforderungen der Kunden an die Dienstleistung bilden zumeist diese Referenzgröße. Dennoch darf die Ermittlung der Servicequalität nicht ausschließlich aus der Kundenperspektive und somit anhand subjektiver Kriterien erfolgen. Um eine mehrdimensionale Sichtweise zu erhalten, müssen ebenso objektiv messbare Qualitätskriterien betrachtet werden. Hierzu können bspw. die Anforderungen aus Sicht der Konkurrenz und des eigenen Unternehmens in Form von Standards festgelegt werden. (Vgl. Meffert/ Bruhn 2003, S.270 ff. siehe auch Zielke 2004, S. 24 f.)

Die unterschiedlichen Wahrnehmungen der Zielgruppen in Bezug auf die Qualitätsmerkmale werden als Dimensionen der Dienstleistungsqualität verstanden. Sowohl bei der Begriffsbestimmung, als auch bei der Erörterung der Qualitätsdimensionen gibt es in der Literatur eine Reihe von Modellen. Im nachfolgenden wird eine Auswahl näher erläutert.

Das erste Modell von Donabedian aus dem Jahr 1980 unterscheidet die drei Handlungsstufen Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension. Die zur Leistungserstellung notwendigen organisatorischen, sachlichen und persönlichen Voraussetzungen eines Anbieters werden in der Potenzialdimension erfasst.

Die Prozessdimension beinhaltet die Qualitätsmerkmale der Dienstleistung während des Vorgangs ihrer Erstellung und die Ergebnisdimension bildet schließlich das Endergebnis der Dienstleistungskette ab.

Im zweiten Modell von Grönroos werden die Kriterien zur Beurteilung der Qualität in der technischen und der funktionalen Dimension differenziert. Anhand der Fragestellungen: „Was wird dem Reisenden angeboten?“ und „Wie wird es ihm offeriert?“ lassen sich die beiden Dimensionen abgrenzen. Dabei schließt die technische Qualität das Vorhandensein bzw. den Umfang bestimmter Leistungsbestandteile, wie den Room-Service im Hotel, mit ein. Dahingegen enthält die funktionale Dimension Angaben zur Art und Weise, wie dem Touristen eine Leistung geboten wird.

Des Weiteren nutzen Parasuraman, Zeithaml und Berry ebenfalls verschiedene Dimensionen, um die Dienstleistungsqualität ermitteln zu können. In Abbildung 4 sind diese fünf Qualitätsdimensionen dargestellt.

Das äußere Erscheinungsbild des Dienstleistungsumfelds und des Personals werden unter den „Annehmlichkeiten des tangiblen Umfelds“ zusammengefasst. Erfüllt der Anbieter die Dienstleistung wie es dem Kunden versprochen wird, bspw. zum vereinbarten Termin, so beinhaltet dies die Kategorie „Zuverlässigkeit“.

Abbildung 4: 5 Dimensionen der Dienstleistungsqualität



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert/ Bruhn 2003, S. 274

Die dritte Dimension befasst sich mit der Bereitschaft des Leistungsträgers, auf bestimmte Kundenwünsche zu reagieren. Damit ist sowohl die Hilfsbereitschaft an sich, als auch die Reaktionsgeschwindigkeit gemeint.

Mit dem Begriff „Leistungskompetenz“ bezeichnen die genannten Autoren die Höflichkeit, das Wissen und die Vertrauenswürdigkeit des Personals. Diese Eigenschaften sind notwendig, um die Leistung zu erbringen.

Zuletzt spielt auch das „Einfühlungsvermögen“ der Mitarbeiter bzw. Dienstleistungsanbieter eine Rolle für die Qualität, denn auf den Reisenden einzugehen ist eine wichtige Voraussetzung zum Erreichen des angestrebten Qualitätsniveaus. (Vgl. Dreyer/ Dehner 2003, S. 36 ff. siehe auch Meffert/ Bruhn 2003, S.273 f.)

3.2 Modelle der Dienstleistungsqualität

3.2.1 Das Lückenmodell

Damit Dienstleistungsanbieter ihre Kunden zufrieden stellen können, müssen sie eine Dienstleistung anbieten, deren Qualität mindestens den Erwartungen der Kunden entspricht. Folglich ist es wichtig die Entstehung der Dienstleistungsqualität aus Sicht der Nachfrager näher zu beleuchten.

Der Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung des Kunden und dem Angebot des Leistungsträgers wird in der Literatur anhand verschiedener Modelle der Dienstleistungsqualität dargestellt. In der vorliegenden Arbeit erfolgt die nähere Betrachtung zweier Modelle. Beginnend mit der Erläuterung des GAP-Modells von Zeithaml, Parasuraman und Berry in diesem Abschnitt, wird anschließend das Qualitätsmodell nach Meyer und Mattmüller in Kapitel 3.2.2 beschrieben. (Vgl. Meffert/ Bruhn 2003, S. 278)

Abbildung 5 gibt einen Überblick über das GAP-Modell, welches in den 1980er Jahren von Zeithaml, Parasuraman und Berry entwickelt wurde. Es basiert auf den Daten der Interviews mit Kunden und Führungskräften. Außerdem trägt es zum Verständnis sowie zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität bei. Die drei Autoren stellen durch ihre Untersuchung heraus, dass es Diskrepanzen in der Wahrnehmung einer Serviceleistung aus Sicht des Dienstleisters bzw. des Kunden gibt. Diese vorhandenen Lücken werden als GAP's bezeichnet.

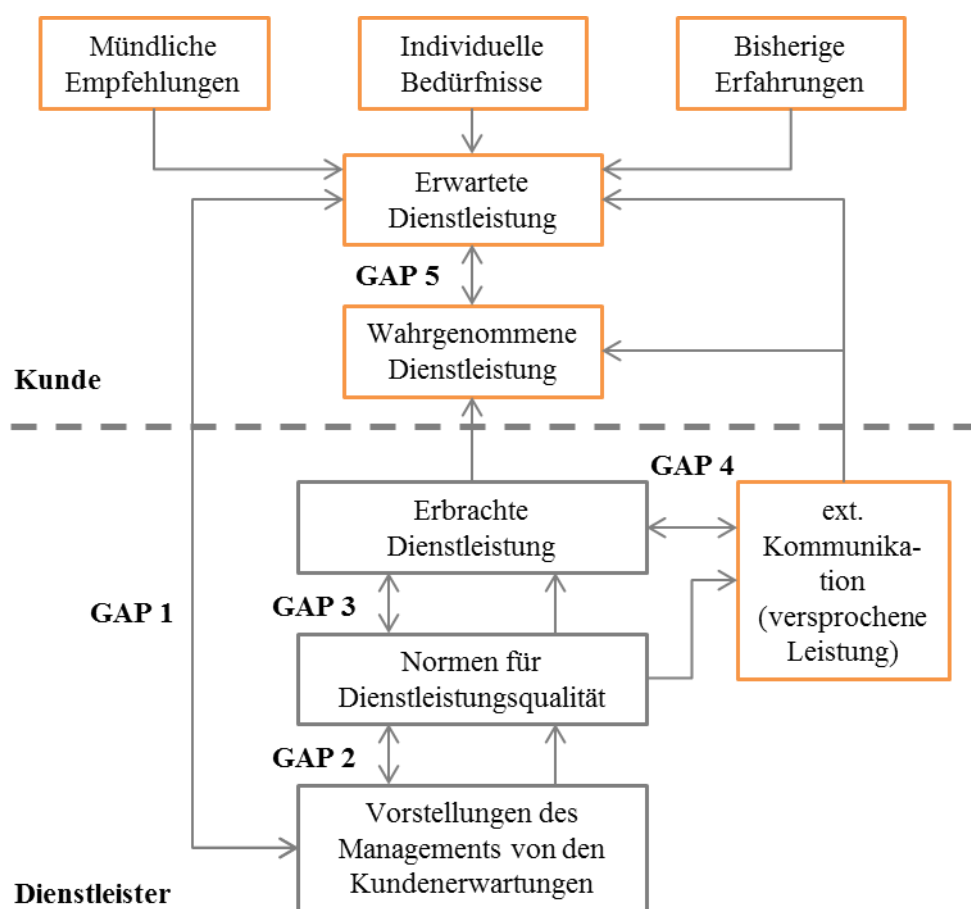
Die erste Lücke besteht zwischen den Erwartungen des Kunden an die Dienstleistungen und den Vorstellungen des Managements von den Kundenerwartungen. Die Kunden möchten z. B. beim Betreten eines Geschäfts freundlich begrüßt werden. Die Manager hingegen könnten die Wichtigkeit der Begrüßung für die Servicequalität eher gering einschätzen.

Weiterhin decken sich die Vorstellungen der Führungskräfte von den Erwartungen der Kunden nicht immer mit den unternehmensinternen Normen für die Dienstleistungsqualität. GAP 2 weist demnach auf Defizite bei der Entwicklung von Servicestandards hin. Doch auch wenn es im Unternehmen feste Normen für die Qualität einer Serviceleistung gibt, können und werden diese von den Mitarbeitern nicht immer konsequent umgesetzt.

Die tatsächlich erbrachte Leistung weicht demzufolge von den festgelegten Standards ab. Auf diese Weise ergibt sich GAP 3.

Die vierte Lücke entsteht bspw. durch eine übertriebene, fehlerhafte oder missverständliche externe Kommunikation. Das bedeutet, dass durch kundengerichtete Kommunikationsmaßnahmen eine Leistung versprochen wird, die von der erbrachten Dienstleistung des Unternehmens abweicht. (Vgl. Meffert/ Bruhn 2003, S. 278 f. siehe auch Zeithaml/ Parasuraman/ Berry 1992, S. 49 ff.)

Abbildung 5: GAP-Modell der Dienstleistungsqualität



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zeithaml/ Parasuraman/ Berry 1992, S. 62

Die Versprechen des Unternehmens über die Serviceleistung haben ebenso Auswirkungen auf die Erwartungen des Kunden. Diese werden geprägt von den individuellen Bedürfnissen des Reisenden, den Erfahrungen der Vergangenheit und von Empfehlungen bspw. in Gesprächen mit Freunden oder durch soziale Netzwerke und Foren.

Das bedeutet, bei jedem Kunden existiert eine bestimmte Erwartungshaltung an die Dienstleistung, selbst wenn diese vorher noch nie in Anspruch genommen wurde.

Schließlich wird im Lückenmodell von Zeithaml, Parasuraman und Berry die Dienstleistungsqualität als Differenz zwischen den soeben beschriebenen Erwartungen der Kunden und ihrer Wahrnehmung der Dienstleistung dargestellt.

GAP 5 ist somit das Resultat eines Abgleichs des subjektiv erlebten Services mit der Vorstellung des Kunden von diesem. Der Schlüssel zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität liegt laut den Autoren in der Schließung der Lücken 1 bis 4. (Vgl. Meffert/ Bruhn 2003, S. 278 f. siehe auch Zeithaml/ Parasuraman/ Berry 1992, S. 62 f.)

3.2.2 Qualitätsmodell von Meyer und Mattmüller

Das im vorangegangenen Abschnitt erläuterte GAP-Modell beruht auf der Wahrnehmung der Leistungen durch den Kunden. Dabei werden Diskrepanzen aufgezeigt, durch deren Korrektur sich die Servicequalität steigern lässt.

Das Qualitätsmodell von Meyer und Mattmüller hingegen stellt die Entstehung von Dienstleistungsqualität anhand der Potenzial-, Prozess- und Ergebnisphase des Dienstleistungsprozesses dar. Es beruht demnach auf den Dimensionen von Donabedian in Verbindung mit dem Modell von Grönroos (vgl. Kap. 3.1.2).

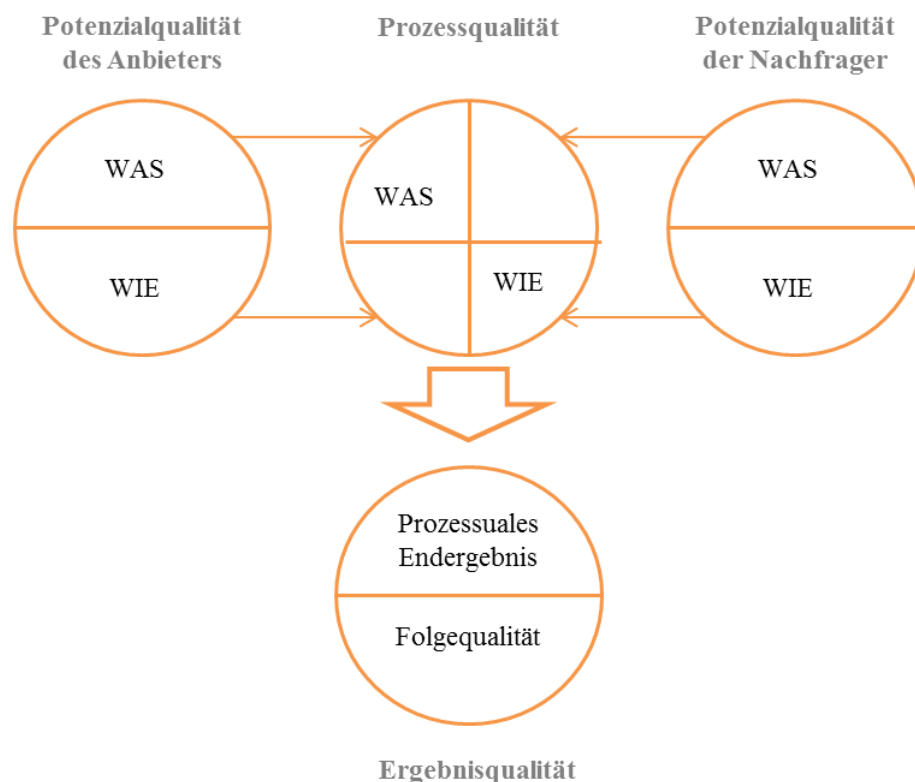
Das bedeutet, die Autoren unterscheiden zwischen den objektiv prüfbaren Merkmalen, der technischen Qualität („WAS“), und der subjektiven Wahrnehmung durch den Kunden, der funktionalen Qualität („WIE“). Weiterhin wird, wie aus der vereinfachten Darstellung des Qualitätsmodells in Abbildung 6 hervorgeht, die Potenzialqualität der Angebots- und der Nachfrageseite abgegrenzt. (Vgl. Bruhn 2008, S.115 ff. siehe auch Leimeister 2012, S.0301 ff.)

Die Potenzialqualität des Anbieters beschreibt seine Leistungsfähigkeit aufgrund vorhandener Faktoren wie Mitarbeiter, Hilfsmittel und Technologien („WAS“) sowie seiner Kundenorientierung („WIE“).

Die Mitarbeiter eines Reisebüros müssen z. B. über fachliche Qualifikationen im Umgang mit Reservierungssystemen und Zielgebietskenntnisse, aber auch über soziale Kompetenzen verfügen.

Ebenso muss der Kunde dazu bereit sein, sich in den Dienstleistungsprozess zu integrieren. Er braucht sowohl finanzielle Mittel für die Buchung, als auch die psychischen und physischen Fähigkeiten, um eine Reise antreten zu können. Diese Merkmale stellen die Potenzialqualität der Nachfrageseite dar.

Abbildung 6: Qualitätsmodell von Meyer und Mattmüller



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn 2013, S. 97

In der Prozessphase erfolgt die Erstellung der Dienstleistung auf Grundlage der technischen und funktionalen Voraussetzungen von Anbieter und Nachfrager. Die Prozessqualität entsteht demnach durch Kombination der Potenzialqualitäten. Der Mitarbeiter des Reisebüros berät den Kunden freundlich („WIE“) und sucht entsprechend seiner Wünsche die passende, verfügbare Unterkunft heraus („WAS“). Der Kunde muss sich dazu für die Beratung Zeit nehmen und seine Vorstellungen bezüglich der Reise äußern.

Daraus resultierend wird unter dem Begriff Ergebnisqualität das prozessuale Endergebnis und die Folgequalität zusammengefasst. Der Erfolg des Dienstleistungsprozesses beruht somit auf der Qualität der vorangegangenen Potenzial- und Prozessphase. Die Buchung einer Pauschalreise im Reisebüro bspw. stellt das unmittelbare prozessuale Endergebnis dar. Die Folgequalität hingegen ist das langfristige Resultat dieser Buchung wie z. B. die Zufriedenheit des Reisenden. (Vgl. Bruhn 2008, S.115 ff. siehe auch Leimeister 2012, S.0301 ff.)

Im Gegensatz zum empirisch geprüften GAP-Modell ist das von Meyer und Mattmüller entwickelte ein rein theoretisches Modell. Es stellt besonders die Bedeutung des Kontaktes zwischen dem Mitarbeiter und dem Kunden für den Ablauf des Dienstleistungsprozesses heraus. Beide vorgestellten Modelle verdeutlichen schließlich wie Dienstleistungsqualität entsteht und wie sie vom Kunden wahrgenommen wird.

3.3 Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit

3.3.1 Entstehung von Kundenzufriedenheit

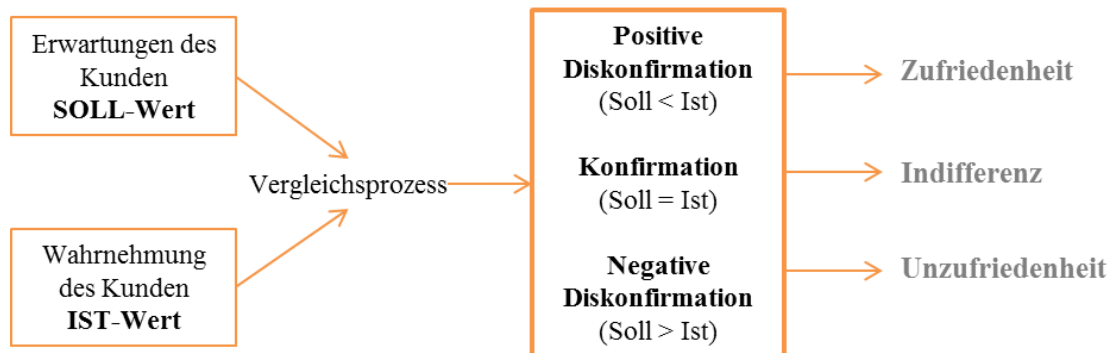
Neben einer detaillierten Beschreibung der Servicequalität und ihrer Entstehung ist es für die Untersuchung notwendig, ebenso den Begriff der Kundenzufriedenheit zu definieren.

In der Literatur wird über die genaue Abgrenzung von Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit diskutiert. Beide Konstrukte ähneln einander, denn sie beruhen auf einem Vergleich von einem Soll- mit einem Ist-Wert. Die vorherrschende Auffassung ist jedoch, dass Kundenzufriedenheit als Folge von Dienstleistungsqualität entsteht. (Vgl. Dreyer/ Dehner 2003, S. 31 f.)

Die Autoren Dreyer und Dehner beschreiben Kundenzufriedenheit „[...] als Ergebnis des rein subjektiven Vergleichs zwischen den eigenen Erwartungen an eine zu erbringende Leistung mit der Wahrnehmung der tatsächlich erlebten Leistung.“ (Dreyer/ Dehner 2003, S. 21)

Die Kundenzufriedenheit orientiert sich somit ausschließlich an der individuellen Erwartungshaltung des Kunden und seiner persönlichen Wahrnehmung des Dienstleistungsprozesses. Wohingegen für die Beurteilung der Dienstleistungsqualität auch objektiv messbare Kriterien einbezogen werden wie bspw. die Einhaltung festgelegter Servicestandards (vgl. Kap. 3.1.2).

Abbildung 7: Confirmation/Disconfirmation-Paradigma



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kaiser 2002, S. 48

In Abbildung 7 wird der Ablauf des Vergleichsprozesses von Erwartung und Wahrnehmung anhand des Confirmation/Disconfirmation-Paradigma (C/D-Paradigma) dargestellt. Die subjektiven Anforderungen des Kunden an die Dienstleistung bilden den Soll-Wert. Dieser wird mit dem Ist-Wert, seiner Wahrnehmung des erlebten Service, abgeglichen.

Entspricht die Soll- der Ist-Komponente, wird dies als Konfirmation bezeichnet und führt als Reaktion des Konsumenten zu einer Indifferenz. Die Leistung wird als austauschbar angesehen und es entsteht ein eher neutrales Gefühl. Dahingegen ist Unzufriedenheit die direkte Konsequenz aus der Nichterfüllung der Erwartungen. Dabei handelt es sich um eine negative Diskonfirmation.

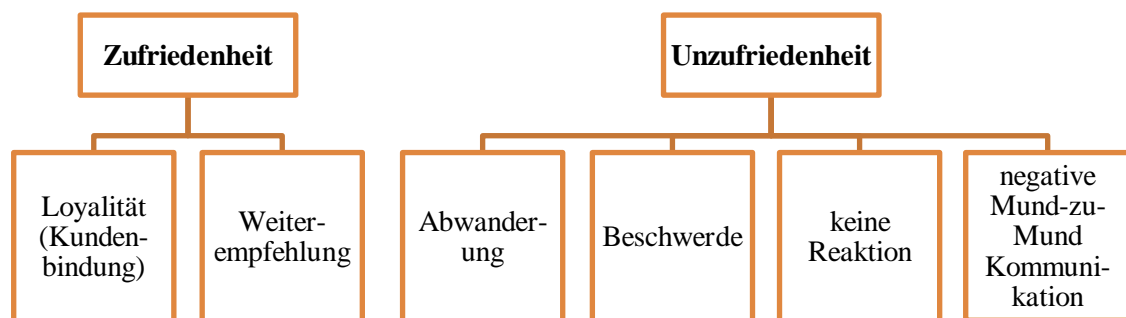
Kundenzufriedenheit entsteht folglich nur, wenn die tatsächlich erbrachte Dienstleistung die vom Kunden gestellten Anforderungen übertrifft. Eine positive Diskonfirmation löst als Reaktion schließlich Zufriedenheit aus. (Vgl. Meffert/ Bruhn 2003, S. 296 siehe auch Lingenfelder/ Schmidt/ Wieseke 2005, S. 184 f.)

3.3.2 Auswirkungen von Zufriedenheit und Unzufriedenheit

Die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit von Konsumenten ergibt sich als Reaktion auf eine positive bzw. negative Differenz zwischen der wirklich erlebten und der erwarteten Dienstleistung. Persönliche Einstellungen, Bedürfnisse, Erfahrungen, Empfehlungen und die Kommunikationsmaßnahmen des Anbieters prägen dabei die Erwartungshaltung des Kunden (vgl. Kap. 3.2.1).

Die Wahrnehmung der Serviceleistung wird seitens des Unternehmens außerdem durch das Qualitätsniveau der angebotenen Produkte und Dienstleistungen beeinflusst. Die Sicherung einer hohen Dienstleistungsqualität ist somit eine wichtige Voraussetzung für die Kundenzufriedenheit. (Vgl. Dreyer/ Dehner 2003, S. 26)

Abbildung 8: Auswirkungen von Zufriedenheit oder Unzufriedenheit



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kaiser 2002, S. 29

Die als Reaktion auf den Vergleichsprozess entstehende Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit wirkt sich weiterhin auf das Verhalten der Kunden aus (vgl. Abb. 8). Während unzufriedene Kunden abwandern, ihre negativen Erfahrungen weitergeben, sich beschweren oder gar keine Reaktion zeigen, können zufriedene Nachfrager einen positiven Beitrag zum langfristigen Überleben des Unternehmens leisten.

Aus Kundenzufriedenheit können Weiterempfehlungen, Querverkauf (Cross-Buying), Wiederkauf oder eine sinkende Preissensibilität resultieren. Von besonderer Bedeutung für die Leistungsträger ist allerdings die Kundenbindung, welche als Folge von Zufriedenheit entstehen kann, aber nicht zwingend entstehen muss. (Vgl. Hinterhuber/ Matzler/ Pechlaner/ Rothenberger 2004, S. 5 ff. siehe auch Kaiser 2002, S. 29 ff.)

Abbildung 8 gibt einen Überblick über die möglichen Verhaltensweisen als Auswirkungen der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit. Ein zufriedener Reisender empfiehlt z. B. seinen Freunden die besuchte Destination weiter und kommt vielleicht sogar im nächsten Urlaub wieder.

Ist der Reisende jedoch nicht zufrieden, so wird er dieses Reiseziel nicht noch einmal wählen und gibt seine negativen Erfahrungen in seinem persönlichen Umfeld weiter oder macht diese bspw. in den sozialen Medien öffentlich.

Für die Destination bzw. die betreffenden Leistungsträger haben beide Szenarien Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Daher wird der Zusammenhang von Dienstleistungsqualität, Kundenzufriedenheit und ökonomischen Erfolg im nachfolgenden Kapitel näher beleuchtet.

3.4 Dienstleistungsqualität und Unternehmenserfolg

In zahlreichen empirischen Studien und Forschungsarbeiten sind die Beziehungen von Servicequalität, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und dem wirtschaftlichem Erfolg von Unternehmen untersucht worden. Die dabei entstehende Wirkungskette ist das zentrale Thema dieses Kapitels und dient ebenso der Beantwortung der ersten Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit: „Wie beeinflusst die Dienstleistungsqualität den ökonomischen Erfolg touristischer Destinationen?“.

Das Angebot qualitativ hochwertiger Produkte bzw. Dienstleistungen hat einen großen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen. Der positive Zusammenhang von Dienstleistungsqualität und ökonomische Erfolg, welcher in der Wirkungskette in Abbildung 9 dargestellt wird, ist durch eine Vielzahl von wissenschaftlichen Untersuchungen nachgewiesen worden.

Dabei spielt die Dienstleistungsqualität nicht nur eine wichtige Rolle für die Steigerung der Kundenzufriedenheit, sondern kann sogar zur Erhöhung der Effizienz von Unternehmensprozessen und damit zur Senkung von Kosten führen.

Weiterhin wirkt sich die Zufriedenheit der Kunden positiv auf den Erlös des Unternehmens aus. Denn wie bereits im Kapitel 3.3.2 beschrieben, ist Loyalität ebenso eine mögliche Folge eines positiven Dienstleistungserlebnisses.

Da die Kundenbindung das Kaufverhalten beeinflusst, hat dies Auswirkungen auf den Umsatz eines Unternehmens. Loyale Kunden nehmen die Leistungen des Anbieters erneut in Anspruch, nutzen sie öfter und intensiver oder wählen für eine bestimmte Dienstleistung ausschließlich diesen Leistungsträger.

Zu einer Umsatzsteigerung führt auch das Cross-Buying, bei welchem der Nachfrager auch zusätzliche Leistungen des Anbieters nutzt. Außerdem sinkt die Preissensibilität loyaler Kunden. Das bedeutet, sie sind eher bereit für eine Dienstleistung mehr zu bezahlen und wechseln bei einer Preiserhöhung nicht sofort zu einem Konkurrenten.

Des Weiteren beeinflusst die Kundenzufriedenheit nicht nur das Kaufverhalten, sondern auch das Kommunikationsverhalten. Durch positive Bewertungen und Weiterempfehlungen wird auch das Image von Unternehmen geprägt und Neukunden können so leichter akquiriert werden. (Vgl. Bruhn 2013, S. 50 ff. siehe auch Bruhn 2008, S. 7 ff. oder Huber/ Herrmann/ Braunstein 2009, 71 f.)

Abbildung 9: Wirkungskette der Dienstleistungsqualität



Quelle: Eigene Darstellung

Zur Beantwortung der genannten Forschungsfrage erfolgt eine Übertragung der theoretischen Erkenntnisse aus diesem Kapitel auf das Beispiel einer touristischen Destination.

Eine touristische Destination bietet dem Reisenden ein Leistungsbündel aus verschiedenen Dienst- oder Sachleistungen, welche von unterschiedlichen Leistungsträgern offeriert werden (vgl. Kap. 2.2). Der Reisende nimmt die einzelnen Leistungskomponenten jedoch nur in ihrer Gesamtheit wahr.

Verbringt ein Tourist seinen einwöchigen Urlaub an der Ostsee, nimmt er vor Ort bspw. das Angebot eines Hotels und eines Restaurants sowie eines Fahrradverleihs in Anspruch. Werden seine Erwartungen an die Qualität der verschiedenen Leistungen bzw. den Urlaub insgesamt übertroffen, so ist er zufrieden.

Zuhause berichtet er seinen Freunden von seiner Reise und empfiehlt die Ostsee als Reiseziel an diese weiter. Zudem bucht er für seinen nächsten zweiwöchigen Urlaub wieder dasselbe Hotel und beschließt neben einem Fahrrad auch ein Segway auszuleihen. Außerdem wollen ein paar seiner Freunde ihn das nächste Mal begleiten.

Für das Reiseziel „Ostsee“ bedeutet dies eine Erhöhung der Umsätze und somit einen positiven Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg. Der Schlüssel hierzu liegt in der vom Touristen wahrgenommenen Dienstleistungsqualität der Akteure der Destination. Für das Zielgebiet entstehen Wettbewerbsvorteile dadurch, dass der Reisende für ihn wichtige Qualitätsmerkmale der Reiseleistung vor Ort besser einschätzt als in einem anderen Zielgebiet.

Die Sicherung einer hohen Dienstleistungsqualität ist demnach für eine touristische Destination eine wichtige Voraussetzung für die Kundenzufriedenheit, welche wiederum ihren ökonomischen Erfolg maßgeblich beeinflusst. (Vgl. Bruhn 2008, S 5ff.)

4 Messung der Dienstleistungsqualität

4.1 Systematisierung der Messansätze

4.1.1 Unternehmensorientierte versus Kundenorientierte Messung

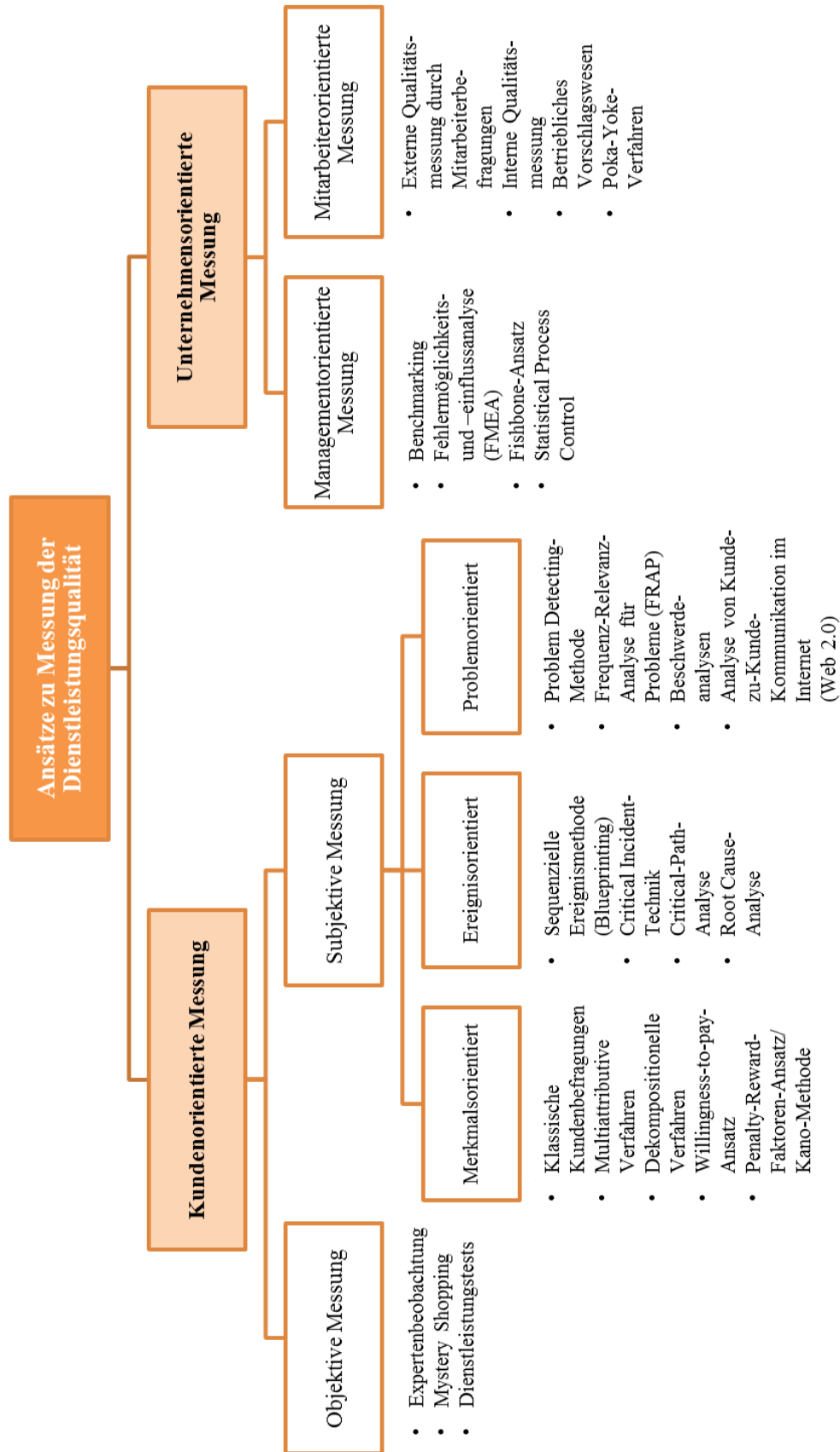
Die Qualität von Dienstleistungen lässt sich, im Gegensatz zur Qualität von Sachleistungen, nur schwer objektiv beurteilen. Die Gründe hierfür liegen in den spezifischen Charakteristika der Serviceleistungen. Bedingt durch ihre Immaterialität und die Notwendigkeit einen externen Faktor bei der Erstellung beziehungsweise dem Verbrauch zu integrieren, kann die Dienstleistungsqualität variieren. Eine Konstanz kann von Anbieterseite nicht gewährleistet werden, da keine exakte Standardisierung der Interaktion zwischen Dienstleister und Kunde möglich ist. (Vgl. Schwark 2007, S. 10 f.)

Dennoch ist die Gewährleistung einer hohen Dienstleistungsqualität ein wichtiger Wettbewerbsfaktor, der nur durch eine konsequente Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an den Wünschen der Kunden erreicht werden kann. Hierzu müssen die Betriebe sowohl Kenntnisse über die Kundenerwartungen erlangen, als auch die eigene erbrachte Leistung bewerten und immer wieder überprüfen. Die Messung der Dienstleistungsqualität ist folglich eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. (Vgl. Bruhn 2013, S. 115 ff.)

Abbildung 10 gibt einen Überblick über die Vielzahl der Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität, welche sich in unternehmens- und kundenorientierte Verfahren gliedern lassen. Die Qualitätsmessung aus Sicht der Mitarbeiter oder des Managements ist Ziel der unternehmensorientierten Messansätze. Dabei beleuchtet das Management die für den Kunden relevanten Qualitätsmerkmale der eigenen Leistung bspw. mithilfe des Benchmarkings. Außerdem wird durch mitarbeiterorientierte Verfahren, wie z. B. die Befragung von Mitarbeitern, die Qualitätswahrnehmung unternehmensinterner Personen untersucht. (Vgl. Bruhn 2013, S. 175 ff.)

Dahingegen erfolgt die Bewertung der Servicequalität vom Standpunkt des Konsumenten aus mittels kundenorientierter Messansätze. Im nachfolgenden Kapitel werden diese Verfahren genauer betrachtet.

Abbildung 10: Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn 2013, S. 116

4.1.2 Subjektive versus objektive Messung

Das Ergebnis kundenorientierter Ansätze ist die Messung der Dienstleistungsqualität aus Sicht der Kunden bzw. Reisenden. Weiterhin lassen sich die kundenorientierten Messansätze nach dem Grad der Objektivität der Messung in subjektive und objektive Messverfahren untergliedern (vgl. Abb. 10).

Die subjektiven Erhebungsformen haben das Ziel die individuelle Wahrnehmung der Kunden widerzuspiegeln, während bei der objektiven Erfassung der Dienstleistungsqualität eine sachliche Herangehensweise im Vordergrund steht. Mit objektiven Verfahren wie Expertenbeobachtungen, Mystery Shopping oder Dienstleistungstests wird versucht nachprüfbare Kriterien für die Beurteilung der Dienstleistungsqualität heranzuziehen.

Bei den subjektiven Messansätzen hingegen steht die individuelle Sichtweise des Kunden im Vordergrund. Sie können außerdem in merkmals-, ereignis- und problemorientierte Verfahren differenziert werden.

Den merkmalsorientierten Messmethoden liegt die Annahme zugrunde, dass das Urteil des Konsumenten über die Gesamtleistung aus den Bewertungen der verschiedenen Leistungskomponenten besteht. Verfahren wie bspw. die klassische Kundenbefragung, der Willingness-to-pay-Ansatz oder Multiattributive Verfahren werden daher meist eingesetzt, wenn die kundenrelevanten Qualitätsmerkmale der Leistung bekannt sind.

Sind diese nicht bekannt, können die ereignisorientierten Methoden angewandt werden. Sie beruhen auf der Kundenbeurteilung des Dienstleistungsprozesses. Mithilfe der Sequenziellen Ereignismethode oder der Critical-Incident Technik bspw. kann eine Basis für die merkmalsorientierte Messung geschaffen werden.

Bei den problemorientierten Messverfahren werden schließlich Problemfelder identifiziert und untersucht, welche für die Einschätzung der Servicequalität aus Nachfragesicht entscheidend sind. Wie aus Abbildung 10 hervorgeht, gehören z. B. die Problem-Detecting-Methode oder die Analyse der Kunde-zu-Kunde-Kommunikation im Internet zu den problemorientierten Messansätzen. (Vgl. Bruhn 2013, S. 117 ff. siehe auch Kaiser 2002, S. 105 ff.)

Die Übersicht der Verfahren zur Messung der Dienstleistungsqualität (vgl. Abb. 10) dient zudem der Beantwortung der zweiten Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit: „Welche Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität gibt es?“

Aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Untersuchung werden in den nachfolgenden Kapiteln zwei ausgewählte Methoden zur Messung der Servicequalität näher beleuchtet. Der „SERVQUAL-Ansatz“ und „Mystery Shopping“ sind die beiden Instrumente, die anschließend detailliert erläutert und im Abschnitt 4.4 gegenübergestellt werden.

4.2 SERVQUAL-Ansatz

4.2.1 Begriffsbestimmung

Der Begriff „SERVQUAL“ setzt sich aus den Worten „Service“ und „Qualität“ zusammen und bezeichnet ein Instrument zur Ermittlung der Dienstleistungsqualität aus Kundensicht. Es lässt sich somit der subjektiven kundenorientierten Messung zuordnen (vgl. Abb. 10). Weiterhin zählt der SERVQUAL-Ansatz zu den Multiattributiven Verfahren, welche auf der Annahme beruhen, dass sich das Qualitätsurteil des Kunden aus einer Vielzahl von Qualitätsmerkmalen zusammensetzt.

Zudem ist dieses Verfahren eine Mischform aus dem einstellungs- und dem zufriedenheitsorientierten Ansatz. Dabei bedeutet „einstellungsorientiert“, dass die Qualitätswahrnehmung des Kunden durch seine bisherigen Erfahrungen bzw. seine Einstellung gegenüber dem Dienstleistungsanbieter oder der Dienstleistung selbst beeinflusst wird. Bei dieser Form der Messung wird neben den Qualitätsmerkmalen auch deren Wichtigkeit für den Nachfrager beurteilt.

Dagegen geht der zufriedenheitsorientierte Ansatz wie auch das C/D-Paradigma (vgl. Kap. 3.3.1) davon aus, dass Kundenzufriedenheit als Reaktion auf den Vergleich der erwarteten mit der erlebten Servicequalität entsteht. (Vgl. Meffert/ Bruhn 2003, S. 294 ff. siehe auch Dreyer/ Dehner 2003, S. 102 f.)

Entwickelt wurde der SERVQUAL-Ansatz von Zeithaml, Parasuraman und Berry in den 1980er Jahren. Er basiert auf ihrem sogenannten „Lückenmodell“ (vgl. Kap. 3.2.1) und berücksichtigt die fünf Qualitätsdimensionen, welche in Abbildung 4 dargestellt sind (vgl. Kap. 3.1.2).

Das Instrument kann außerdem für eine Vielzahl verschiedener Dienstleistungen vom Finanzsektor bis zum Tourismus eingesetzt und für das eigene Unternehmen individualisiert werden. Im Besonderen wird die Abweichung zwischen der vom Kunden erwarteten und der wahrgenommenen Dienstleistung mit diesem Verfahren untersucht.

Da der Schlüssel für die Verbesserung der Dienstleistungsqualität für die Autoren in der Schließung der Lücke 5 liegt, erarbeiteten sie den SERVQUAL-Fragebogen. Mit diesem soll GAP 5 messbar gemacht werden. Die Vorgehensweise dieses Verfahrens wird im nächsten Abschnitt detailliert beschrieben. (Vgl. Bruhn 2013, S. 122)

4.2.2 Zielstellung und Vorgehensweise

Ziel des SERVQUAL-Ansatzes ist die Messung der vom Kunden wahrgenommenen Dienstleistungsqualität. Dies geschieht mithilfe eines Fragebogens, bestehend aus 22 Items. Dabei erfassen die 22 Elemente der Befragung die fünf Qualitätsdimensionen: Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes, Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit, Leistungskompetenz und Einfühlungsvermögen (vgl. Abb. 4). Diese werden mit je vier bzw. fünf Elementen in dem Bogen erfasst, welcher vom Kunden nach Inanspruchnahme der Dienstleistung ausgefüllt wird.

Sowohl die Dimensionen, als auch die Items wurden von Zeithaml, Parasuraman und Berry erforscht und empirisch abgesichert. Die ursprünglich 97 Angaben im Fragebogen verdichteten die Autoren zu 22 relevanten Elementen (vgl. Anhang, S. A-1 f.) für die Ermittlung der Dienstleistungsqualität.

Jedem Item werden dabei 2 Aussagen zugeordnet. Die erste Aussage dient der Erfassung der Kundenerwartungen an die Dienstleistung im Allgemeinen, wohingegen die zweite zur Feststellung der konkreten Wahrnehmung des Kunden dient.

Auf einer Skala von 1 bis 7 soll der Befragte zu jeder der Zwillingsaussagen den Grad seiner Zustimmung bzw. Ablehnung vermerken. Die Zahl 7 steht dabei für „Ich stimme der Aussage vollkommen zu“ und die Zahl 1 bedeutet „Ich lehne die Aussage entschieden ab“.

Abbildung 11: Beispiel eines Aussagenpaares im SERVQUAL-Fragebogen

	Ich stimme der Aussage vollkommen zu.						Ich lehne die Aussage entschieden ab.
Erwartungsaussage:	7	6	5	4	3	2	1
Der Empfangsmitarbeiter eines hervorragenden Hotels begrüßt mich bei meiner Ankunft freundlich.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eindrucksaussage:	7	6	5	4	3	2	1
Der Empfangsmitarbeiter des Hotels X hat mich bei meiner Ankunft freundlich begrüßt.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Eigene Darstellung

Aus dem Beispiel in Abbildung 11 wird ersichtlich, dass die Erwartungsaussage den Soll- und die Eindrucksaussage den Ist-Zustand der Dienstleistung widerspiegelt. Durch den Vergleich von Soll- und Ist-Zustand ergibt sich nun die wahrgenommene Dienstleistungsqualität. Die Differenz kann in einem Wertebereich von -6 bis +6 liegen und lässt sich mit nachstehender Formel errechnen:

$$\text{SERVQUAL-Zensur} = \text{Zahl der Eindrucksaussage} - \text{Zahl der Erwartungsaussage}$$

Ist die SERVQUAL-Zensur negativ, so konnte der Dienstleistungsanbieter die Ansprüche des Kunden nicht erfüllen. Des Weiteren gibt das Ergebnis von „0“ an, dass die Erwartung des Konsumenten seiner tatsächlich erlebten Dienstleistung entspricht. Im Beispiel aus Abbildung 11 lässt sich ein positives Resultat von „+1“ feststellen. Der Gast des Hotels ist demnach mit der Leistung des Mitarbeiters zufrieden bzw. er beurteilt die wahrgenommene Qualität dieses Kriteriums als positiv.

Schließlich wird diese Auswertungsmethodik für jedes der 22 Items angewandt. Durch die Berechnung der Mittelwerte können die SERVQUAL-Zensuren für jede der fünf Dimensionen bzw. für die Dienstleistung insgesamt ermittelt werden.

Somit gilt: Je größer das Ergebnis, desto besser ist die wahrgenommene Dienstleistungsqualität. (Vgl. Leimeister 2012, S. 306 ff. siehe auch Zeithaml/ Parasuraman/ Berry 1992, S. 38 ff.)

4.3 Mystery Shopping

4.3.1 Begriffsbestimmung

Bei dem zweiten vom Autor der vorliegenden Arbeit ausgewählten Verfahren zur Messung der Dienstleistungsqualität handelt es sich um das Instrument „Mystery Shopping“, welches in den nachfolgenden Abschnitten genauer erläutert wird.

Im Gegensatz zum subjektiven SERVQUAL-Ansatz, lässt sich Mystery Shopping bei den kundenorientierten objektiven Messverfahren einordnen (vgl. Abb. 10). Das bedeutet, dass die Dienstleistungsqualität nicht rein aus der subjektiven Sicht des Kunden, sondern anhand objektiver Kriterien ermittelt wird.

In der Literatur werden für das Instrument Mystery Shopping eine Reihe von gleichbedeutenden Begriffen wie Mystery Check, Mystery Research, Silent Shopping sowie Testkundenverfahren und Testkauf verwendet. Dabei hat sich sowohl in der praktischen Anwendung als auch in theoretischen Abhandlungen die Bezeichnung „Mystery Shopping“ aus etwa 50 anderen Nennungen durchgesetzt.

Vor allem durch das englische Wort „shopping“ (dt. einkaufen) wird der Zusammenhang des Verfahrens mit seinem Ursprung im Einzelhandel unterstrichen. Da im praktischen Teil der vorliegenden Arbeit allerdings die Destination „Stadt Senftenberg“ untersucht wird, sollen die Begriffe „Mystery Shopping“, „Mystery Check“ und „Mystery Research“ synonym verwendet werden. (Vgl. Grieger 2008, S. 10 ff. siehe auch Weng 2010, S. 15)

„Mystery Shopping ist der Einsatz geschulter Beobachter, die als normale Kunden auftreten und reale Kundensituationen wahrnehmen, mit dem Ziel, das Dienstleistungsgeschehen nach einem zuvor festgelegten Kriterienkatalog zu bewerten, um ein objektiviertes Bild der Leistungsqualität des Unternehmens zu gewinnen [...]“ (Grieger 2008, S. 12)

Das Instrument dient folglich zur objektiven Erhebung der Dienstleistungsqualität aus Sicht der Kunden. Dabei treten die Tester verdeckt als Kunden bzw. Gäste auf und beurteilen anschließend die Qualität der in Anspruch genommenen Dienstleistung anhand bestimmter Merkmale.

Die so genannten „Testkunden“ oder „Mystery Shopper“ begeben sich demnach in eine wirkliche Kundenkontaktsituation, um somit möglichst objektiv prüfen zu können, ob gewisse Qualitätsstandards eingehalten werden. Diese Standards können sowohl die Kompetenz oder Freundlichkeit der Mitarbeiter, die Beratungs- und Verkaufsaktivitäten als auch die physischen Gegebenheiten am Point of Sale (POS) betreffen. Folgende beispielhafte Fragestellungen können durch Mystery Research beantwortet werden:

- Wird der Kunde freundlich begrüßt?
- Werden die Kunden von den Mitarbeitern kompetent beraten?
- Bietet der Mitarbeiter weitere Produkte aus dem Sortiment an?
- Ist das Dienstleistungsumfeld ansprechend gestaltet?

Demzufolge wird die tatsächlich erbrachte Leistung vor Ort von den Testern aufmerksam beobachtet und durch den Vergleich mit den vorher festgelegten Qualitätskriterien beurteilt. Die Testkunden treten anonym auf und verhalten sich ihrer Schulung entsprechend nach einem bestimmten Leitfaden oder Drehbuch. Es handelt sich bei Mystery Checks folglich um teilnehmende Beobachtungen, die verdeckt ablaufen.

Neben dem Einzelhandel werden sie in verschiedenen Bereichen wie dem Versicherungs- und Finanzsektor, der Automobilbranche, aber auch in Tourismus- und Verkehrsbetrieben oder in der öffentlichen Verwaltung eingesetzt. (Vgl. Fuchs 2003, Internet: www.smc-research.de, Pergandé/ Stücken 2004, S. 204 ff. siehe auch Weng 2010, S. 9 ff.)

4.3.2 Zielstellung und Anwendungsbereich

Mystery Shopping Studien dienen, wie bereits im vorangegangenen Kapitel erwähnt, dem Zweck die Dienstleistungsqualität eines Unternehmens zu überprüfen. Jedoch sind die Einsatzmöglichkeiten des Verfahrens vielfältig. Je nach der Zielstellung der Auftraggeber variieren das Vorgehen und die Form der Durchführung. Daher werden zunächst mögliche Ziele und anschließend die Erhebungsformen der Methode näher beleuchtet.

Die Aufdeckung von Schwachstellen im Dienstleistungsprozess und die Möglichkeit aus den gewonnenen Informationen konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten, stellt den größten Vorzug von Mystery Checks dar. Aus Defiziten in der Leistungskette können Ansätze zur Verbesserung der unternehmensinternen Abläufe gewonnen werden.

Zudem eignet sich das Instrument um die Einhaltung von Richtlinien und Standards zu überprüfen. Dabei steht nicht nur die Kontrolle der Mitarbeiter wie bei Kassen- und Diebstahltests im Vordergrund, sondern auch die Ermittlung des Schulungsbedarfs oder die Motivation des Personals können Zielstellungen sein. Ebenso kann der Erfolg solcher Maßnahmen durch einen erneuten Test geprüft werden.

Weitere Einsatzgebiete für Mystery Shopping sind neben der Personalabteilung die Bereiche Marketing und Vertrieb. Hierzu lassen sich die erhobenen Daten als Basis für Konkurrenzanalysen, Benchmarks oder andere Leistungsvergleiche verwenden. Außerdem wird das Verfahren sowohl im Controlling als auch für das Qualitätsmanagement genutzt.

Die Ergebnisse aus durchgeführten Mystery Research Studien können in Pressemitteilungen veröffentlicht werden oder als Ansatzpunkt für Zertifizierungsprogramme dienen. Zudem bilden sie die Grundlage für strategische Managemententscheidungen und operative Handlungsempfehlungen. (Vgl. Grieger 2008, S. 47 ff., Pergandé/ Stücken 2004, S. 205 ff. siehe auch Schwark 2007, S. 13 ff.)

Die Gewährleistung einer hohen Dienstleistungsqualität an allen Kundenschnittstellen ist für den Erfolg eines Unternehmens unabdingbar.

Neben dem persönlichen Kontakt spielt die Kommunikation mithilfe von Briefen, dem Telefon und vor allem dem Internet eine wichtige Rolle. Daher ist es notwendig das Kontrollinstrument Mystery Check an allen angebotenen Kanälen einzusetzen. Hierfür wurden neben dem klassischen Mystery Shopping die Erhebungsformen Store Checks oder Audits, Mystery Calling, Mystery E-Mailing und Mystery Letter oder Fax entwickelt, welche nachfolgend kurz beschrieben werden sollen.

Obwohl in der heutigen Zeit das Internet für die meisten Unternehmen den bedeutendsten Kommunikationskanal darstellt, sollte die Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager mittels Briefen oder Faxen nicht vernachlässigt werden. Bei der Methode des Mystery Letter oder Fax werden von dem beauftragten Institut Testbriefe bzw. -faxe versandt, um bspw. die Reaktionszeit, die Korrektheit der Angaben oder die Verständlichkeit der Antwort zu ermitteln.

Diesem Zweck dient auch das Mystery E-Mailing, welches allerdings über die Kundenschnittstelle Internet erfolgt. Ebenso kann die Webseite oder der Online Shop eines Unternehmens im Zug eines Mystery Checks genauer betrachtet werden.

Analog zu den bereits beschriebenen Erhebungsformen basiert auch das Mystery Calling auf der Prüfung eines Kommunikationskanals durch einen Tester. Hierbei wird ein Telefongespräch mit einem Mitarbeiter anhand bestimmter Kriterien untersucht und somit objektiv beurteilt. Diese Methode ist besonders für Unternehmen mit Call Centern oder Telefonhotlines empfehlenswert.

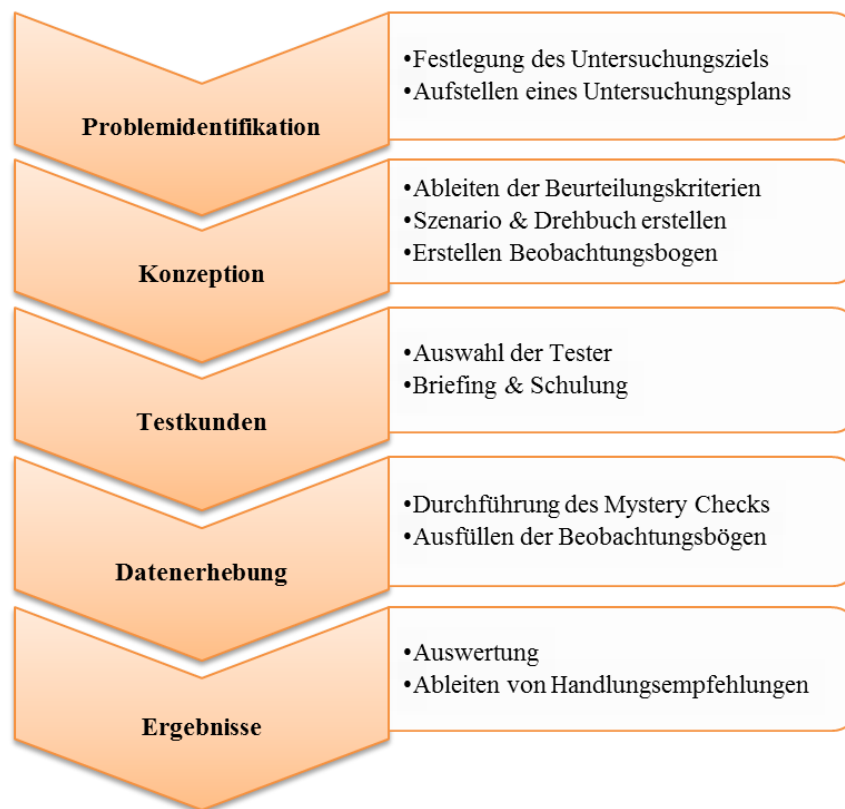
Während beim klassischen Mystery Shopping die Beratungsleistung der Mitarbeiter im Fokus steht, geht es bei dem Verfahren des sogenannten Store Checks hauptsächlich darum, den POS näher zu beleuchten. Dabei wird die Qualität des Dienstleistungsumfeldes geprüft, ohne die Kommunikation mit einem Mitarbeiter zu beurteilen. Diese Methode ist für die Tester einfacher durchzuführen und folglich kostengünstiger für den Auftraggeber.

Allerdings wird bei solchen Store Audits nicht die eigentliche Dienstleistungsqualität, welche auf einer Interaktion zwischen Kunde und Personal beruht, erhoben. (Vgl. GfK SE 2014, Internet: www.gfk.com siehe auch Pergandé/ Stücken 2004, S. 209 ff.)

4.3.3 Vorgehensweise

Bei dem Instrument Mystery Shopping handelt es sich, wie bereits in Kapitel 4.3.1 erwähnt, um eine verdeckt teilnehmende Beobachtung. Anhand eines vorher festgelegten Beobachtungskatalogs untersuchen die Mystery Shopper anonym die tatsächliche Servicequalität am POS und simulieren dabei eine möglichst realitätsnahe Dienstleistungssituation. Der detaillierte Ablauf eines Mystery Checks, welcher in Abbildung 12 dargestellt ist, soll Gegenstand dieses Abschnitts sein.

Abbildung 12: Ablauf einer Mystery Shopping Untersuchung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dreyer/ Linne 2004, S. 374

Das Vorgehen bei der Planung, Durchführung und Auswertung eines Mystery Checks kann in 5 Phasen gegliedert werden (vgl. Abb. 12).

Im ersten Schritt der „Problemidentifikation“ muss das Untersuchungsziel bestimmt und klar abgegrenzt werden, da es den weiteren Verlauf und die Methodik des Verfahrens bestimmt.

Nach Festlegung des Ziels wird ein Untersuchungsplan erarbeitet, in dem zeitliche und inhaltliche Vorgaben festgehalten werden. Nachfolgend wird ein Katalog mit Beurteilungskriterien erstellt, welche anschließend in die Konzeption des Beobachtungsbogens einfließen. In dieser Phase erfolgt auch der Entwurf des Szenarios und des Drehbuchs. Nachdem die Testkunden ausgewählt wurden, können sie nun geschult und auf die zu simulierende Situation vorbereitet werden.

Die Erhebung der Daten findet im vierten Teilschritt des Mystery Checks statt. Dies bedeutet, dass nun die eigentliche Durchführung des Verfahrens stattfindet und die gewonnenen Informationen sofort durch Ausfüllen des Fragebogens schriftlich erfasst werden.

Schließlich erfolgt die Aufarbeitung und Auswertung der Untersuchungsergebnisse. Die Ableitung von Handlungsempfehlungen und die Implementierung konkreter Maßnahmen stellen letztendlich das Ziel einer Mystery Shopping Untersuchung dar. Durch eine erneute Prüfung dieser neuen Vorgaben oder Standards schließt sich der Handlungskreislauf und der Ablauf beginnt von vorn. (Vgl. Dreyer/ Linne 2004, S. 373 f., Grieger 2008, S. 51 f. siehe auch Weng 2010, S. 12 ff.)

4.4 Gegenüberstellung der Instrumente

Um die dritte Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit zu beantworten, ist es notwendig, die in den vorangegangenen Kapiteln detailliert beschriebenen Instrumente miteinander zu vergleichen. Die Gegenüberstellung von SERVQUAL und Mystery Shopping erfolgt anhand ausgewählter Kriterien und ist in Tabelle 4 in Kurzform zusammengefasst.

Beide Instrumente zählen zu den Ansätzen zur kundenorientierten Messung der Servicequalität. Der Untersuchungsgegenstand ist somit die Dienstleistungsqualität, wobei diese beim Instrument Mystery Shopping durch einen Testkunden anhand objektiver Kriterien ermittelt wird. Mit dem SERVQUAL-Ansatz hingegen erfolgt die Messung aus der subjektiven Sicht des Kunden. (Vgl. Meffert/ Bruhn 2003, S. 291 f.)

Des Weiteren unterscheiden sich beide Verfahren durch die Methodik der Untersuchung. Die Daten werden bei SERVQUAL durch eine Kundenbefragung gewonnen. Der standardisierte Fragebogen enthält, wie bereits in Kapitel 4.2 erwähnt, Aussagenpaare zu 22 Items und beleuchtet damit die 5 Qualitätsdimensionen.

Tabelle 4: Gegenüberstellung SERVQUAL und Mystery Shopping

Merkmal	Gemeinsamkeiten & Unterschiede	
	SERVQUAL	Mystery Shopping
Einordnung	Ansätze zur kundenorientierten Messung der Dienstleistungsqualität	
	Subjektive Messung	Objektive Messung
Gegenstand der Untersuchung	Dienstleistungsqualität	
Untersuchungsmethodik	Befragung	Beobachtung
Personen	Kunde	Testkunde
Instrument zur Standardisierung	Fragebogen	Beobachtungsbogen (Checkliste)
Anzahl untersuchter Qualitätsdimensionen/ Kriterien	5 Dimensionen/ 22 Items	Individuelle Anzahl
Ermittlung des Ergebnisses	Soll-Ist-Vergleich	

Quelle: Eigene Darstellung

Dagegen ist die Anzahl der zu untersuchenden Kriterien bei Mystery Shopping individualisierbar. Mithilfe einer verdeckten teilnehmenden Beobachtung werden dabei die Daten erhoben. Eine Standardisierung wird durch den Einsatz eines Beobachtungsbogens in Form einer Checkliste erreicht. (Vgl. Kap. 4.3)

Die Dienstleistungsqualität wird schließlich bei beiden Instrumenten als Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleiches des erwarteten mit dem tatsächlich erlebten Service abgebildet. Doch welches Instrument eignet sich zur Erhebung der Dienstleistungsqualität im Projekt „Senftenberger Freundlichkeit“?

Diese dritte Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit kann durch nähere Betrachtung der spezifischen Gegebenheiten des Projektes (vgl. Kap. 5.1 ff.) beantwortet werden. Sowohl SERVQUAL als auch Mystery Shopping dienen der Erhebung der Dienstleistungsqualität von Unternehmen.

Im Projekt „Senftenberger Freundlichkeit“ soll jedoch die Servicequalität einer ganzen Destination untersucht werden. Dabei müssen die Daten einer Vielzahl von städtischen Dienstleistungsunternehmen, Gastronomie- und Beherbergungsbetrieben gewonnen und analysiert werden.

Für die Anwendung von SERVQUAL bedeutet das, dass mehrere Kunden einer großen Anzahl von Unternehmen zu der jeweiligen Dienstleistung befragt werden müssten. Dieses Vorgehen ist in der Praxis nicht durchführbar, denn jeder befragte Tourist muss vorher den Service des untersuchten Betriebes tatsächlich in Anspruch genommen haben. Und um nicht nur die subjektive Sichtweise eines einzelnen Kunden abzubilden, müssen mehrere Personen befragt werden.

Die Anwendung von Mystery Shopping hingegen ist trotz der Vielzahl von Untersuchungsobjekten möglich. Im angesetzten Projektzeitraum von 6 Monaten kann ein Testkunde auch eine hohe Anzahl von Testbesuchen absolvieren und die erhobenen Daten anschließend auswerten. Durch die Standardisierung der Feldarbeit mithilfe eines Drehbuchs und einem individuell auf das Projekt angepassten Beobachtungsbogen wird die wahrgenommene Dienstleistungsqualität weitestgehend objektiviert. Außerdem können die Ergebnisse dadurch gut miteinander verglichen werden.

Eine erstmalige Bestandsaufnahme und ein Vergleich der Servicequalität in der Destination Senftenberg sind Ziele des Projektes, welche mithilfe des Instruments Mystery Shopping erreicht werden können. Die Projektleitung hat sich daher für die Konzeption, Durchführung und Auswertung einer Mystery Shopping Untersuchung entschieden und diese Aufgabenstellung für ein studentisches Praktikum ausgeschrieben.

5 Konzeption einer Mystery Shopping Untersuchung

5.1 Das Projekt „Senftenberger Freundlichkeit“

5.1.1 Problemidentifikation

Nach der Aufarbeitung der theoretischen Grundlagen befasst sich der praxisbezogene Teil der vorliegenden Arbeit mit der Konzeption, Durchführung und Auswertung einer Mystery Shopping Untersuchung, welche vom Autor im Rahmen eines Forschungs- und Entwicklungssemesters im Auftrag der Stadt Senftenberg durchgeführt wurde. Daher ist es notwendig, zunächst einige grundlegende Informationen zum Projekt „Senftenberger Freundlichkeit“ und zur Stadt Senftenberg anzuführen.

Abbildung 13: Kartenausschnitt Lausitzer Seenland



Quelle: Tourismusverband Lausitzer Seenland e.V. 2015, Internet:
www.lausitzerseenland.de

Die Kreisstadt Senftenberg gehört zum Landkreis Oberspreewald-Lausitz und liegt im Süden Brandenburgs. Mit den Ortsteilen Brieske, Großkoschen, Hosena, Niemtsch, Peickwitz und Sedlitz umfasst sie insgesamt 126,94 km² und zählt rund 25.000 Einwohner. (Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2016, Internet: www.statistik-berlin-brandenburg.de)

Des Weiteren umschließt die Destination den Senftenberger See und grenzt an den Sedlitzer, Geierswalder und Großräschener See. Somit bildet Senftenberg den Mittelpunkt des Tourismusgebietes „Lausitzer Seenland“. Diese aus ehemaligen Tagebaugebieten entstehende Wasserlandschaft zwischen Berlin und Dresden besteht aus mehr als 20 künstlich angelegten Seen und bietet ihren Gästen eine hervorragende touristische Infrastruktur. (Vgl. Abb. 13)

Zudem ist Senftenberg nicht nur ein kulturelles und touristisches Zentrum, ein attraktiver Hochschul- und Bildungsstandort, sondern auch eine so genannte „Qualitätsstadt“. Insgesamt 24 Unternehmen in Senftenberg sind vom Programm „ServiceQualität Deutschland“ zertifiziert worden, um die bereits hohe Dienstleistungsqualität der Gewerbetreibenden und touristischen Leistungsträger zu sichern und weiterzuentwickeln. Dieses Ziel wird ebenso mit dem Projekt „Senftenberger Freundlichkeit“ verfolgt. (Vgl. Stadt Senftenberg 2016, Internet: www.senftenberg.de)

Wie bereits in Kapitel 3.4 ausführlich beschrieben, ist die Gewährleistung einer hohen Dienstleistungsqualität eine wichtige Voraussetzung für die Kundenzufriedenheit, welche wiederum den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens bzw. einer Destination bedeutend beeinflusst.

Zum einen ist das langfristige Bestehen der Betriebe in der Stadt maßgeblich für ihre Wirtschaftskraft, zum anderen sind zufriedene Besucher und Gäste für die Stadt Senftenberg als touristisches Zielgebiet unerlässlich. Außerdem steht Senftenberg im Wettbewerb um Touristen in Konkurrenz mit anderen Städten im Lausitzer Seenland und anderen Tourismusgebieten wie bspw. dem Spreewald. (Vgl. Tab. 5)

Bei Betrachtung der Gäste- und Übernachtungszahlen aus dem Jahr 2014 wird ersichtlich, dass in der Destination Spreewald fast fünfmal mehr Übernachtungen generiert werden als im Lausitzer Seenland im Land Brandenburg. Auf die Stadt Senftenberg entfielen bereits 283.557 Übernachtungen von den 331.429 Übernachtungen im ganzen Tourismusgebiet.

Des Weiteren sind diese vom Statistischen Landesamt erfassten Zahlen für Senftenberg in den letzten Jahren stetig gestiegen. So wurden 2012 insgesamt 241.759 Übernachtungen erfasst, im Jahr 2013 waren es 260.892 und im Jahr 2014 wurden 283.557 Übernachtungen verzeichnet. Zudem werden für das Jahr 2020 1,2 Millionen Übernachtungsgäste im gesamten Seenland erwartet.

Senftenberg befindet sich somit in einer wachsenden Tourismusregion. Die stetige Qualitätsüberwachung und -verbesserung ist daher essentiell, um zukünftig noch mehr Gäste empfangen und zufriedenstellen zu können. (Vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2016, Internet: www.statistik-berlin-brandenburg.de)

Tabelle 5: Übernachtungs- und Gästezahlen in ausgewählten touristischen Destinationen im Jahr 2014

Region	Gäste	Übernachtungen
Brandenburg	4.400.436	11.935.669
Spreewald	600.366	1.564.978
Lausitzer Seenland (Brandenburg)	90.399	331.429

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2016, Internet: www.statistik-berlin-brandenburg.de

Die Bewertung der Dienstleistungsqualität der Senftenberger Unternehmen und touristischen Anbieter erfolgt im Rahmen des Projektes „Senftenberger Freundlichkeit“ unter Anwendung einer Mystery Shopping Untersuchung.

Diese Studie wird von der Stadt Senftenberg in Zusammenarbeit mit dem Autor der vorliegenden Arbeit und in Absprache mit dem Gewerbeverein Senftenberg e.V. konzipiert, durchgeführt und ausgewertet. Projektverantwortlicher ist Herr Frank Neubert, Leiter der Stabsstelle Wirtschaftsförderung/ Stadtmarketing der Stadt Senftenberg.

Ziel des Projektes ist die erstmalige Bestandsaufnahme und der Vergleich der Servicequalität der städtischen Dienstleistungsunternehmen, Gastronomie- und Beherbergungsbetriebe.

Hierbei liegt der Schwerpunkt auf der Untersuchung der Freundlichkeit gegenüber Kunden und Gästen, um das Ergebnis „freundliche Einkaufsstadt Senftenberg“ im Wettbewerb mit anderen Kommunen auch in den kommenden Jahren zu halten. (Vgl. Stadt Senftenberg 2015, Internet: www.senftenberg.de)

5.1.2 Ziel der Untersuchung

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel erwähnt, wird die Bestandsaufnahme der Dienstleistungsqualität im Rahmen des Projektes „Senftenberger Freundlichkeit“ mithilfe des Marktforschungsinstruments Mystery Check realisiert. Bevor jedoch mit der eigentlichen Konzeption der Mystery Shopping Untersuchung begonnen werden kann, muss zuerst das Untersuchungsziel ermittelt werden. Hierfür ist die Beantwortung folgender Fragestellungen hilfreich:

- Welchen Anlass für die Durchführung eines Mystery Checks gibt es?
- Was soll im Besonderen untersucht werden?
- Wofür werden die Ergebnisse der Studie genutzt?

(Vgl. Weng 2010, S. 19)

Die Stadt Senftenberg befindet sich in einer immer stärker werdenden Konkurrenzsituation. Im Wettbewerb um Besucher und Gäste konkurriert sie mit anderen Kommunen und Tourismusregionen. Dies gibt den Anlass für die Durchführung des Projektes. Im Zuge dessen soll eine Bestandsaufnahme der Servicequalität erfolgen.

Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Untersuchung der Freundlichkeit im Umgang mit Kunden und Touristen. Betriebe, die besonders positive Ergebnisse erzielt haben, werden anschließend mit einer Auszeichnung in Form eines Servicesiegels als Aufkleber für ihre Geschäftsräume belohnt. Das Prädikat „Senftenberger Freundlichkeit“ soll für die Kunden sichtbar sein und auf das Projekt hinweisen.

Den Unternehmen mit einem nicht ausreichenden Resultat wird durch die erneute Durchführung des Projektes zu einem späteren Zeitpunkt eine zweite Chance eingeräumt, ebenso die Auszeichnung zu erhalten.

Die Möglichkeit der Einsichtnahme in die erhobenen Daten und das Angebot eines persönlichen Auswertungsgespräches mit den Projektverantwortlichen besteht für alle untersuchten Betriebe.

Das Untersuchungsziel ist demnach eine wettbewerbliche Vergleichsanalyse der Dienstleistungsqualität der touristisch relevanten Einzelhandelsunternehmen sowie Gastronomie- und Beherbergungsbetriebe in Senftenberg. Des Weiteren sollen Verbesserungspotenziale aufgezeigt und Handlungsempfehlungen gegeben werden.

5.1.3 Projektablauf

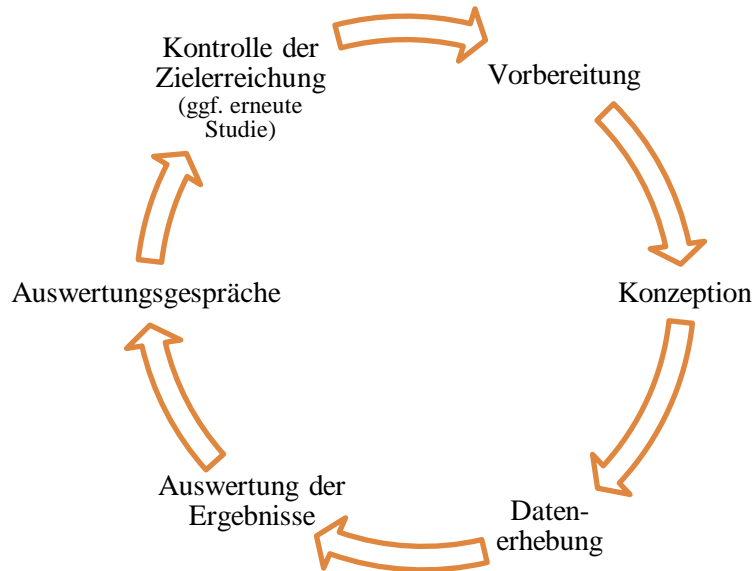
Im weiteren Verlauf der Vorbereitung des Projektes „Senftenberger Freundlichkeit“ wird ein Untersuchungsplan erstellt. Der in Abbildung 14 dargestellte Kreislauf zeigt den Ablauf der Mystery Research Studie.

Die Phase der Vorbereitung beginnt mit der praktischen Tätigkeit des Autors für die Stadt Senftenberg am 04.08.2014. Allerdings sind die Grundlagen für die Durchführung des Projektes in einem internen Rahmen zu einem früheren Zeitpunkt geschaffen worden. So hat bspw. eine erste Abstimmung der Stadt Senftenberg mit dem Gewerbeverein Senftenberg e.V. bereits im April 2014 stattgefunden.

Die Vorbereitung des Projektes umfasst weiterhin die Einarbeitung des Autors in die vorliegenden Unterlagen zum Projekt. Außerdem wird der Anlass für die Durchführung des Projektes, das Untersuchungsziel und der Projektablauf erarbeitet. Diese in den vorhergehenden Abschnitten beschriebenen Schritte (vgl. Kap. 5.1.1 bis 5.1.3) erfolgen in Zusammenarbeit mit dem Projektverantwortlichen.

Danach schließt sich die Phase der Konzeption an, welche für den Zeitraum vom 11.08.2014 bis zum 29.08.2014 geplant ist. Sie beinhaltet hauptsächlich die Erstellung der Beobachtungsbögen sowie die Entwicklung des Drehbuchs für den Mystery Check.

Abbildung 14: Untersuchungsablauf des Projektes



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Grieger 2008, S. 51

Danach findet die praktische Durchführung des Projekts statt. Die Datenerhebung erfolgt im Zeitraum vom 01.09.2014 bis zum 28.11.2014 und die gewonnenen Informationen werden umgehend analysiert.

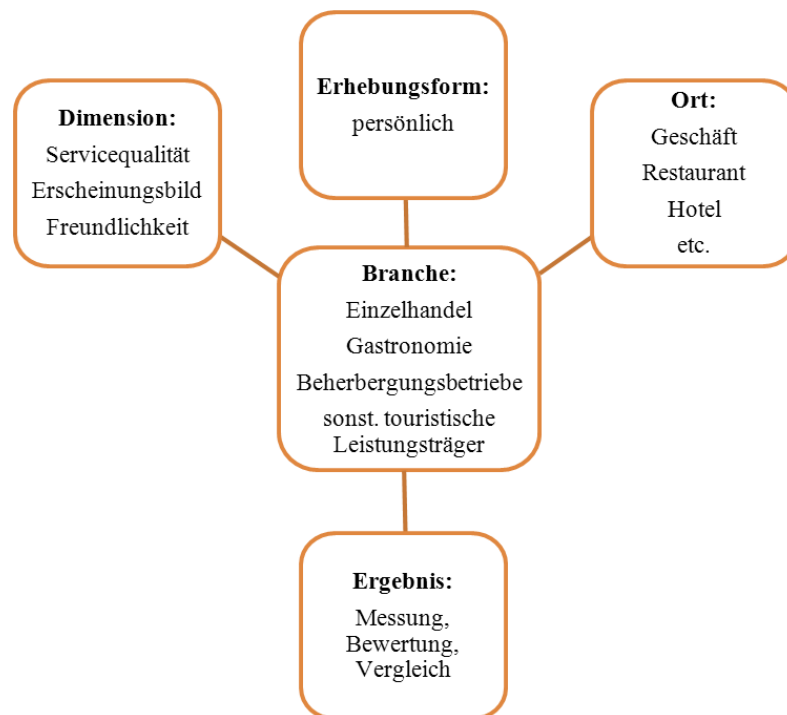
Nach dem Auswerten und Zusammenfassen der Ergebnisse im Dezember 2014 folgen die persönlichen Auswertungsgespräche mit den Ansprechpartnern der Betriebe bis Ende Januar 2015. Dabei wird Auskunft über die festgestellte Dienstleistungsqualität gegeben und etwaige Verbesserungspotenziale werden aufgedeckt, die als Grundlage für Handlungsempfehlungen dienen.

Der Untersuchungsablauf endet mit der Kontrolle der Zielerreichung. Sobald das Projekt „Senftenberger Freundlichkeit“ erneut durchgeführt wird, beginnt der Handlungskreislauf von vorn. Geplant ist eine regelmäßige Wiederholung der Mystery Shopping Untersuchung im Turnus von 2 Jahren.

5.1.4 Untersuchungsorganisation

Mystery Checks können innerhalb von vier Dimensionen organisiert sein. In Abbildung 15 wird die Untersuchungsorganisation der Mystery Shopping Studie in Senftenberg anhand dieser Dimensionen dargestellt. Die Erhebung der Daten kann telefonisch, schriftlich oder wie im Projekt „Senftenberger Freundlichkeit“ persönlich erfolgen.

Abbildung 15: Die vier Dimensionen des Mystery Shopping



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Grieger 2008, S. 50

Der Ort, an dem die Untersuchung stattfindet, kann ein Geschäft, Restaurant oder Hotel sein. An den Schnittstellen, an denen Unternehmen mit ihren Kunden interagieren, wird der Mystery Check durchgeführt.

Des Weiteren muss die Branche angegeben werden, in der das Messinstrument angewendet wird. Es handelt sich hierbei um Betriebe aus den Bereichen Einzelhandel, Gastronomie, Beherbergung und sonstige touristische Leistungsträger.

Das Ziel der Untersuchung ist die Bestandsaufnahme der Dienstleistungsqualität unter besonderer Berücksichtigung der Freundlichkeit gegenüber Kunden oder Gästen.

Die zu erhebenden Dimensionen des Mystery Checks sind demnach die Servicequalität mit Betrachtung des Erscheinungsbildes und insbesondere die Freundlichkeit. Das Ergebnis des Projektes ist schließlich eine Messung sowie die Bewertung und der Vergleich der Resultate. (Vgl. Abb. 15)

5.2 Anwendungsbereich

5.2.1 Auswahl der Untersuchungsobjekte

Nachdem die Phase der Vorbereitung des Mystery Checks abgeschlossen ist, beginnt nun die Konzeption der Untersuchung. Hierfür müssen zuerst die Untersuchungsobjekte ausgewählt werden. Die Branchen, denen die Betriebe angehören, wurden bereits vom Projektverantwortlichen festgelegt. Laut der Projektbeschreibung, welche dem Autor zu Beginn seiner Tätigkeit zur Verfügung gestellt wurde, handelt es sich um etwa 300 touristisch relevante Unternehmen aus den Bereichen Einzelhandel, Gastronomie, Beherbergung und sonstige touristische Leistungsträger in Senftenberg und seinen Ortsteilen. Um den Umgang mit der Vielzahl an Betrieben zu vereinfachen, wurden die nachfolgenden drei Kategorien gebildet:

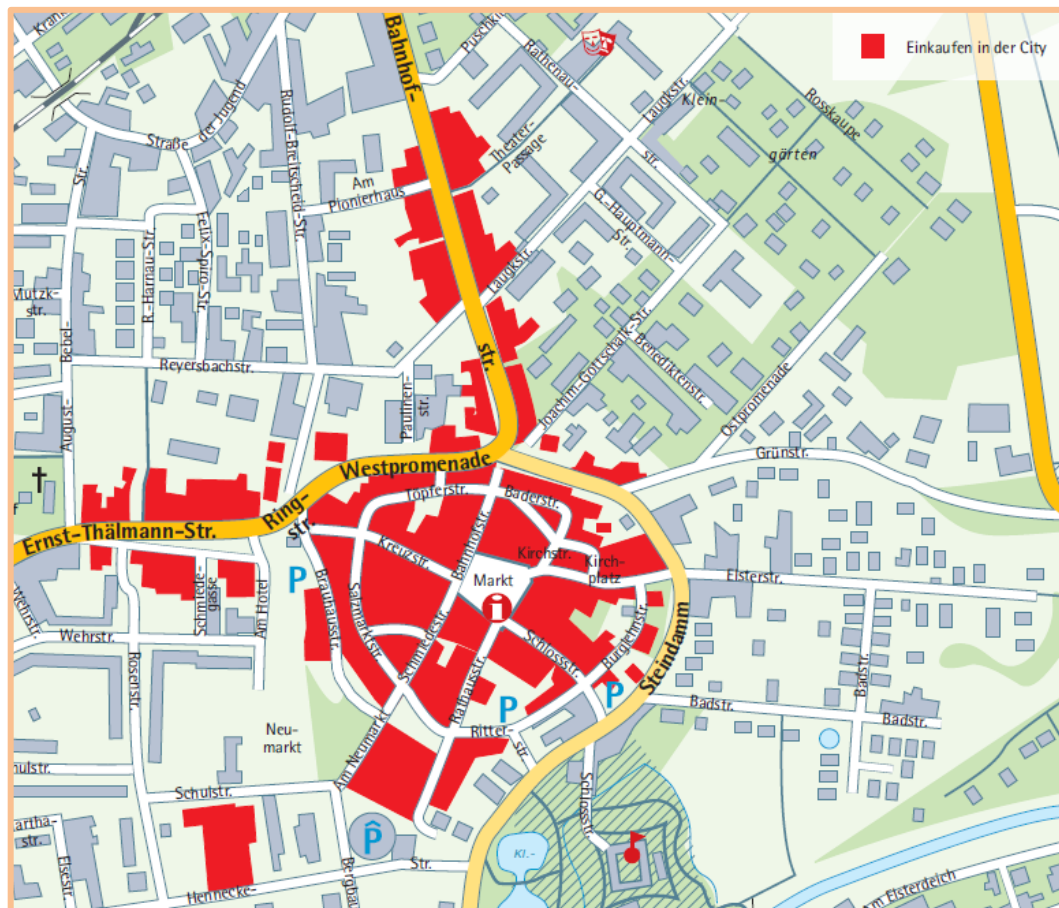
- Einzelhandel (163 Betriebe)
- Gastronomie (123 Betriebe)
- Beherbergung (49 Betriebe)

Das Gewerbeamt der Stadt Senftenberg stellte Listen mit den benötigten Daten wie bspw. der Bezeichnung des Unternehmens, dem Inhaber und der Adresse zur Verfügung. Diese so genannten Gewerbeauskunftslisten bearbeitete und aktualisierte der Autor anschließend. In Zusammenarbeit mit dem Projektverantwortlichen wurde die Anzahl der Betriebe durch Auswahl bestimmter Unternehmen reduziert.

In der Kategorie Einzelhandel wurde eine geografische Eingrenzung vorgenommen. Der Mystery Check betrifft demnach nur jene Unternehmen, die in der Senftenberger Innenstadt (vgl. Abb. 16) und an anderen touristisch relevanten Standorten in

Senftenberg, z. B. dem Stadthafen, oder in anderen Ortsteilen liegen. Außerdem erfolgte ein Ausschluss von Unternehmen aufgrund ihres Betreiberkonzeptes, denn auf die Untersuchung von Betrieben, die mit einem Franchisesystem arbeiten oder einer Kette angehören, wurde verzichtet.

Abbildung 16: Kartenausschnitt Senftenberger Innenstadt



Quelle: Stadt Senftenberg 2014

Eine Ausnahme stellen hierbei die Geschäfte im „Schlosspark-Center“ dar. Aufgrund der touristischen Relevanz des Einkaufszentrums und des einheitlichen Außenauftritts wurde das Center insgesamt berücksichtigt.

Des Weiteren fand eine Abgrenzung bestimmter Einzelhandelsbranchen aufgrund der mangelnden Relevanz für die durch Touristen generierten Einnahmen statt. Das bedeutet, dass Unternehmen wie bspw. Handwerksbetriebe, Versicherungsgesellschaften, Personalvermittlungsagenturen, Krankenkassen, Arztpraxen oder Anwaltsbüros nicht im Rahmen der Mystery Shopping Untersuchung getestet wurden.

In der Kategorie Gastronomie berücksichtigte der Projektverantwortliche in Abstimmung mit dem Gewerbeverein Senftenberg e.V. nur öffentliche gastronomische Einrichtungen mit einem Platzvolumen von mindestens 25 Sitzplätzen. Kleinere Gastronomiebetriebe wurden berücksichtigt, wenn sie für Touristen und Besucher der Stadt Senftenberg und seiner Ortsteile besonders relevant erschienen. Dies trifft z. B. auf Imbissstände zu, die sich direkt am Radweg des Senftenberger Sees befinden.

Die dritte Kategorie umfasst alle Beherbergungsbetriebe wie Hotels, Pensionen, Ferienhäuser und Ferienwohnungen, welche über eine Bettenkapazität von mehr als acht Betten verfügen. Ergänzend kommen noch jene touristischen Leistungsträger hinzu, welche am Zertifizierungsprogramm „ServiceQualität Deutschland“ teilgenommen haben.

5.2.2 Szenario und Drehbuch

Um im nachfolgenden Kapitel die Beobachtungsbögen für den Mystery Check zu konzipieren, müssen als Grundlage dafür das Untersuchungsszenario beschrieben und das Drehbuch erarbeitet werden.

Damit die Servicequalität objektiv beurteilt wird, muss die jeweilige Dienstleistung zuerst operationalisiert werden. Dies geschieht durch die Teilung der Serviceleistung in einzelne Abschnitte, welchen im späteren Verlauf der Konzeption gewisse Beurteilungskriterien zugeordnet werden. Das Festlegen dieser Kriterien ermöglicht schließlich eine objektive Beobachtung. (Vgl. Weng 2010, S. 20)

Abbildung 17 veranschaulicht die Aufteilung des Dienstleistungsprozesses anhand von Kundenkontaktpunkten. Der Ablauf einer Kundenbegegnung wird somit für jede der drei gebildeten Kategorien in Form der entsprechenden Dienstleistungskette dargestellt. Das Testszenario ergibt sich aus der Abfolge der Kundenkontaktpunkte und verläuft in allen Kategorien ähnlich. Die Prozesskette der Dienstleistung beginnt mit der Begrüßung des Kunden beziehungsweise des Gastes. Nachdem dessen Wünsche vom Mitarbeiter ermittelt wurden, erfolgt im Einzelhandel das Beratungsgespräch.

In gastronomischen Einrichtungen wird der Gast nun vom Servicepersonal bedient und in Beherbergungsbetrieben wird seine Reservierungsanfrage bearbeitet. Abschließend findet beim Ablauf einer typischen Kundenbegegnung die Verabschiedung statt.

Abbildung 17: Ablauf einer Kundenbegegnung

Einzelhandel



Gastronomie



Beherbergung



Quelle: Eigene Darstellung

Anhand dieser Kundenkontakte wird das Drehbuch für die Datenerhebung bei den Testbesuchen erarbeitet. Der Testkunde, welcher den Mystery Check in allen ausgewählten Betrieben durchführt, muss sich genau am Drehbuch orientieren können um die Objektivität des Verfahrens nicht zu gefährden. Für jede Kategorie wird der Soll-Ablauf des Mystery Checks festgelegt und nachfolgend beschrieben.

Einzelhandel:

Der Mystery Shopper betritt das Geschäft. Dabei begrüßt er das Personal nicht von selbst, sondern wartet dessen Begrüßung ab. Nun sieht sich der Tester im Laden um, bis er von einem Mitarbeiter angesprochen und nach seinen Wünschen gefragt wird. Sollte dies nicht erfolgen, muss der Testkunde selbst den Kontakt zum Mitarbeiter suchen.

Anschließend stellt er seine vorher formulierte Eingangsfrage, die sich am Angebot des jeweiligen Einzelhandelsunternehmens orientiert. Solch eine Frage lautet bspw. in einem Schreibwarengeschäft: „Ich suche einen Schülerkalender. Welche Modelle haben Sie im Angebot?“. Nach dem Kundengespräch verlässt der Tester den Betrieb ohne etwas zu kaufen. Die Verabschiedung sollte wie die Begrüßung zuerst vom Mitarbeiter ausgehen.

In den Testsituationen im Einzelhandel wird folglich ein möglichst realitätsnahes Kundengespräch nachgestellt und somit die Beratungsleistung der Unternehmen in Anspruch genommen. Daher ist es nicht notwendig in den Geschäften etwas käuflich zu erwerben. Dies stellt den Unterschied zum Mystery Check in gastronomischen Einrichtungen dar, denn dort gehört der Verzehr zum typischen Kundenverhalten.

Gastronomie:

Wieder betritt der Tester den Betrieb ohne den Mitarbeiter von selbst zu begrüßen. Wenn ihm kein Platz im Restaurant angeboten wird, sucht er sich selbst einen freien Sitzplatz. Sobald das Servicepersonal auf ihn zukommt und ihn nach seinen Wünschen fragt, gibt er seine Bestellung auf.

Bei Gastronomiebetrieben, die ausschließlich ein Selbstbedienungsangebot aufweisen, begibt sich der Mystery Guest zu dem Ort, an welchem er seinen Wunsch äußern kann. Nach dem Verzehr des bestellten Getränks oder der bestellten Speise begleicht der Tester den Rechnungsbetrag und lässt sich diesen quittieren. Anschließend verlässt er die gastronomische Einrichtung wieder ohne sich von selbst vom Servicepersonal zu verabschieden.

Der Ablauf des Testbesuches in einem Beherbergungsbetrieb oder bei einem anderen touristischen Leistungsträger ähnelt dem eines Mystery Checks im Einzelhandel.

Beherbergung:

Das Testszenario kann hier in zwei mögliche Handlungsabläufe geteilt werden. Die erste Variante betrifft Hotels, Pensionen, oder Beherbergungsbetriebe, die eine Rezeption besitzen oder bei denen zu bestimmten Öffnungszeiten ein Mitarbeiter vor Ort ist. Hier kann der Tester das Unternehmen ohne vorherige Kontaktaufnahme aufsuchen.

In diesem Fall sollte nach der Begrüßung des Gastes die Ermittlung seines Anliegens erfolgen. Der Mystery Guest äußert seine vorher festgelegte Anfrage und nach dem Kundengespräch verlässt er den Betrieb wie in den vorhergehenden Szenarien beschrieben.

Die Anfrage des Testers wird für den Besuch aller Beherbergungsbetriebe einheitlich gestaltet und nur geringfügig angepasst. So lautet diese für den Mystery Check im Hotel bspw.: „Ich organisiere eine Reise für eine Gruppe von sechs Personen über den 01. Mai 2015 und benötige daher drei Doppelzimmer über das gesamte Wochenende. Haben Sie in diesem Zeitraum noch Zimmer frei?“

Für den Testbesuch eines touristischen Leistungsträgers kann die Anfrage folgendermaßen abgewandelt werden: „Ich organisiere einen Ausflug für eine Reisegruppe von etwa 16 Personen über den 01. Mai 2015. Haben Sie an diesem Tag geöffnet und welche Angebote für Gruppen gibt es?“

Der zweite mögliche Handlungsablauf in dieser Kategorie bezieht sich auf Vermieter von Ferienhäusern oder -wohnungen, denn hier muss vor der Untersuchung ein Termin für ein persönliches Treffen vor Ort vereinbart werden. Daher findet vor dem eigentlichen Mystery Check eine telefonische Kontaktaufnahme statt, in der er seine Anfrage stellt mit der Bitte das Objekt vorab besichtigen zu können. Der Testbesuch verläuft anschließend wie oben beschrieben.

5.3 Erstellen der Beobachtungsbögen

5.3.1 Auswahl der Untersuchungskriterien

In den vorangegangenen Abschnitten wurden einerseits die Auswahl der Untersuchungsobjekte und andererseits die Erarbeitung des Drehbuchs für den Testbesuch erläutert. Der letzte konzeptionelle Schritt ist demnach das Erstellen der Beobachtungsbögen. Mit der Operationalisierung der Dienstleistung können den einzelnen Kundenkontaktpunkten Kriterien zugeordnet werden, die später eine objektive Beobachtung ermöglichen.

Zunächst wurde von der Projektleitung die Aufgabe gestellt einen Katalog mit insgesamt fünf bis zehn Beurteilungskriterien zu erarbeiten, wobei der Schwerpunkt auf der Betrachtung der Freundlichkeit gegenüber Kunden und Gästen liegt (vgl. Kap. 5.1.1).

Mystery Shopping soll die Dienstleistungsqualität aus Sicht der Kunden abbilden, daher wurden für die Sammlung der Beurteilungskriterien die persönlichen Qualitätserwartungen des Autors und der Projektverantwortlichen herangezogen. Besonders die Eigenschaften Freundlichkeit, Höflichkeit, Hilfsbereitschaft und Kompetenz sollten aus Kundenperspektive bei Inanspruchnahme einer Serviceleistung betrachtet werden.

In der Kategorie Einzelhandel wurden schließlich nachfolgende Kriterien entlang der Dienstleistungskette für die Untersuchung der genannten Eigenschaften im Projekt „Senftenberger Freundlichkeit“ ausgewählt:

- Begrüßung (Art und Weise)
- Wartezeit bis zum Beratungsangebot
- Ermittlung der Kundenwünsche (Art und Weise)
- Zusatzinformationen im Kundengespräch
- äußeres Erscheinungsbild des Mitarbeiters
- Mimik der Mitarbeiter
- Verabschiedung (Art und Weise)
- Hilfsbereitschaft bzw. Motivation der Mitarbeiter (Zusatzpunkt)

Vor allem die Art und Weise der Begrüßung und der Verabschiedung durch den jeweiligen Mitarbeiter geben Auskunft über die Freundlichkeit und Höflichkeit gegenüber dem Kunden. Ebenso wichtig ist die Ermittlung der Kundenwünsche, denn davon hängt die Qualität der Beratungsleistung im Einzelhandel ab.

Da die Betrachtung der Fachkompetenz des Personals sehr komplex ist, wird dieser Themenbereich nur durch das Kriterium „Zusatzinformationen im Kundengespräch“ erfasst. Demnach ist es positiv zu bewerten, sollte der Mitarbeiter dem Kunden zusätzliche Informationen oder Hinweise im Gespräch geben, ohne dass er direkt danach gefragt wurde. Des Weiteren werden sowohl das äußere Erscheinungsbild als auch die Mimik des Personals betrachtet. Für Hilfsbereitschaft und Motivation der Angestellten kann ein Zusatzpunkt vergeben werden.

Die Kriterienkataloge der Kategorien Gastronomie und Beherbergung wurden nur geringfügig verändert und angepasst (vgl. Anhang, S. A-3 f.). So soll in gastronomischen Einrichtungen bspw. zusätzlich die Ordnung und Sauberkeit des Betriebes und die Qualität der bestellten Speisen und Getränke bewertet werden.

5.3.2 Erarbeiten der Checkliste

Ebenso wie die Erarbeitung der Kriterienkataloge erfolgt auch das Erstellen der Beobachtungsbögen beziehungsweise der Checklisten getrennt für die drei gebildeten Kategorien Einzelhandel, Gastronomie und Beherbergung.

Entsprechend der jeweiligen Prozesskette der Dienstleistung (vgl. Abb. 17) wird die Reihenfolge der Kriterien im Beobachtungsbogen gestaltet. Dies ermöglicht dem Testkunden nach seinen Besuchen in den Betrieben das Erlebte korrekt und detailliert wiederzugeben. Aus diesem Grund ist auch auf eine überschaubare Anzahl an Fragen in der Checkliste zu achten. Die Beobachtungsbögen im Projekt „Senftenberger Freundlichkeit“ enthalten neun oder zehn Fragen, für die insgesamt 25 Punkte vergeben werden. (Vgl. Anhang, S. A-4 ff.)

Abbildung 18: Kopfbereich des Beobachtungsbogens

Beobachtungsbogen Mystery Check: Einzelhandel			
<u>Betrieb:</u>		<u>Anschrift:</u>	
<u>Branche:</u>			
<u>Datum:</u>		<u>Uhrzeit:</u>	
<u>Testperson:</u> Janett Schneider		Uhr	
<u>Dauer:</u>			
<u>Erhebungsform:</u> Persönlich			

Quelle: Eigene Darstellung

Der Kopf der Beobachtungsbögen ist in allen Kategorien ähnlich aufgebaut. In diesem Bereich sollen vom Testkunden die allgemeinen Betriebsdaten sowie das Datum und die Uhrzeit des Mystery Shoppings eingetragen werden. (Vgl. Abb. 18)

Abbildung 19 zeigt einen Ausschnitt aus dem Beobachtungsbogen der Kategorie Einzelhandel. Daraus wird dessen strukturierter Aufbau anhand der Kundenkontaktpunkte gut ersichtlich.

Der vollständige Beobachtungsbogen (vgl. Anhang, S. A-4) enthält alle im vorhergehenden Kapitel ausgewählten Kriterien. Diese werden mit Aussagen wie bspw. „Der Gast wird freundlich, zuvorkommend und aufgeschlossen begrüßt.“ unterlegt und somit näher beschrieben.

Abbildung 19: Qualitative Kriterien

	Kontaktpunkte	Kriterium	Beurteilung	Punkte	Bemerkungen
1	Empfang/ Begrüßung	Art der Begrüßung	<input type="checkbox"/> verbal mit Blickkontakt <input type="checkbox"/> verbal ohne Blickkontakt <input type="checkbox"/> nonverbal (Blickkontakt, Nicken o.ä.) <input type="checkbox"/> keine Begrüßung	3 2 1 0	
2		Der Gast wird freundlich, zuvorkommend und aufgeschlossen begrüßt.	<input type="checkbox"/> trifft voll zu <input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft weniger zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu	5 3 1 0	

Quelle: Eigene Darstellung

Zudem bestehen die Checklisten hauptsächlich aus qualitativen Kriterien. Das bedeutet, die meisten Fragen beziehungsweise Aussagen können nur mit Bewertungsskalen beurteilt werden.

Die in Abbildung 19 dargestellten Skalen besitzen je vier Abstufungen, die entweder ausdifferenzierte Merkmalsbeschreibungen enthalten („verbal mit Blickkontakt“) oder von einem positiven („trifft voll zu“) zu einem negativen Pol („trifft nicht zu“) reichen.

Abbildung 20 hingegen zeigt einen Ausschnitt der Checkliste, der eine Entscheidungsfrage enthält. Es handelt sich demnach um ein quantitatives Kriterium, welches nur mit „ja“ oder „nein“ beantwortet werden kann.

Abbildung 20: Entscheidungsfrage

Kundengespräch / Anfrage	Der Mitarbeiter gibt zusätzliche Informationen/ Tipps.	<input type="checkbox"/> ja	2
		<input type="checkbox"/> nein	0

Quelle: Eigene Darstellung

Neben den verschiedenen Antwortmöglichkeiten kann der Tester seine persönlichen Eindrücke der Situation, zusätzliche Anmerkungen zu den Fragen oder Begründungen für seine Bewertung in offenen Bemerkungsfeldern eintragen. Diese stehen für jedes Kriterium zur Verfügung (vgl. Abb.19).

Auf der zweiten Seite des Beobachtungsbogens können außerdem Bemerkungen zu den Rahmenbedingungen, wie der Anzahl der Mitarbeiter oder der Kundenfrequenz, sowie zum physischen Dienstleistungsumfeld, wie dem Zustand der Einrichtung oder der Sauberkeit, gemacht werden.

Des Weiteren bietet diese zusätzliche Seite Platz, um den Ablauf der Untersuchung zu erläutern und die vorher festgelegte Eingangsfrage zu notieren. Ebenso veranlasste die Projektleitung, dass bei allen Einzelhandelsbetrieben die Öffnungszeiten erhoben werden. (Vgl. Anhang, S. A-5)

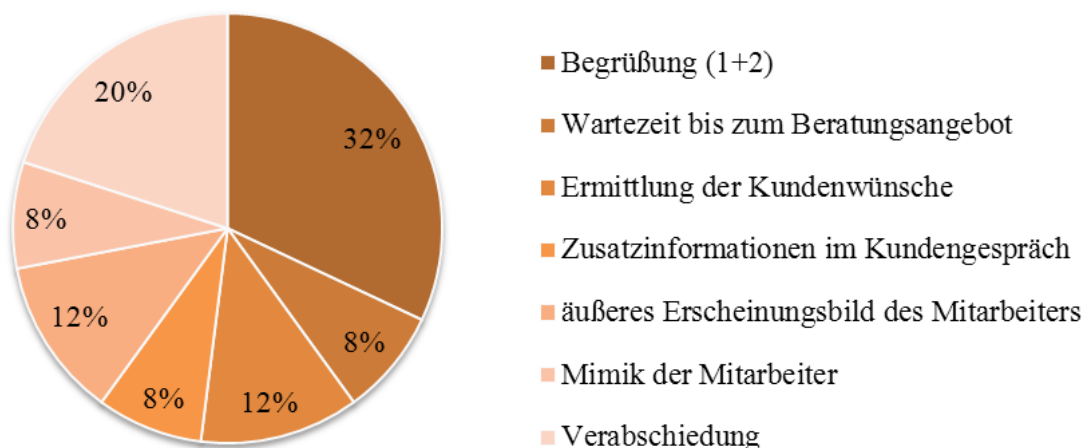
5.3.3 Richtlinien für die Bewertung

Das Messinstrument Mystery Shopping wird nicht genutzt, um die subjektive Sichtweise eines Einzelnen darzustellen, sondern um die Dienstleistungsqualität aus der objektiven Kundenperspektive zu erfassen. Daher müssen sowohl das Drehbuch, der Beobachtungsbogen als auch das Bewertungsschema möglichst eindeutig konzipiert sein.

Um Interpretationsfehler und Wahrnehmungsspielräume zu beseitigen, wurden beim Projekt „Senftenberger Freundlichkeit“ einheitliche Richtlinien für die Bewertung beziehungsweise das Ausfüllen der Checklisten festgelegt (vgl. Anhang, S.A-10 ff.). Dies gestattet dem Testkunden, bei allen zu untersuchenden Betrieben den gleichen Bewertungsmaßstab anzusetzen.

So gibt es bspw. auf die Frage nach der Art und Weise der Begrüßung (2. Kriterium im Beobachtungsbogen) nur die volle Punktzahl, wenn der Kunde freundlich und mit einer vollständigen Begrüßungsformel wie „Guten Morgen!“ empfangen wird. Sollte der Mitarbeiter des Betriebes den Gast mit einem knappen, nicht besonders freundlichen „Morg’n“ begrüßen, wird nur einer von fünf Punkten vergeben.

Abbildung 21: Gewichtung der Kriterien (Einzelhandel)



Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt gibt es 25 zu erreichende Punkte. Hinzu kommt in allen drei Kategorien der Zusatzpunkt für besonders motiviert und/ oder hilfsbereit auftretendes Personal, sodass eine maximale Punktzahl von 26 für einen Betrieb vergeben werden kann.

Beim Mystery Check der gastronomischen Einrichtungen besteht außerdem die Möglichkeit des Punktabzugs. Denn sollte die Aussage „Die Qualität der bestellten Speisen/ Getränke war einwandfrei.“ verneint werden, erfolgt die Subtraktion von zwei Punkten. Dagegen wird die Bestätigung dieser Aussage nicht zusätzlich belohnt, sondern stellt eine Grundvoraussetzung für den Besuch eines Gastronomiebetriebes dar.

Abbildung 21 zeigt einen Überblick über die Gewichtung der Kriterien im Beobachtungsbogen der Kategorie Einzelhandel. Eine ähnliche Gewichtung wird in den beiden anderen Kategorien zu Grunde gelegt.

Bei Betrachtung der Verteilung zeigt sich, dass für die Art und Weise der Begrüßung und Verabschiedung die Hälfte der gesamten Punkte vergeben werden. Den ersten Eindruck von der Dienstleistungsqualität und besonders von der Freundlichkeit des Mitarbeiters erhält der Kunde bereits kurz nach dem Betreten des Betriebes. Daher liegt die Gewichtung des Kriteriums „Begrüßung“ bei 32%.

Fast genauso wichtig ist die Verabschiedung des Kunden, denn mit ihr hinterlässt das Personal den letzten und möglicherweise bleibenden Eindruck des gesamten Besuchs.

6 Durchführung der Mystery Shopping Untersuchung

6.1 Operative Vorbereitung

Nach dem Abschluss der Konzeptionsphase der Mystery Shopping Studie folgt in diesem Kapitel die Erläuterung der Vorgehensweise und Methodik bei der Durchführung der Untersuchung.

In Vorbereitung auf die Feldarbeit muss zunächst die Auswahl der Testkunden erfolgen. Dabei ist darauf zu achten, dass jeweilige Personen eine gute Gedächtnisleistung erbringen können. Das bedeutet, sie müssen über ein hohes Erinnerungsvermögen verfügen, um die beobachteten Details des Testbesuches anschließend korrekt und unverfälscht wiedergeben beziehungsweise notieren zu können.

Aus diesem Grund werden die Testkunden im Vorfeld eines Mystery Checks gründlich geschult. Hierzu dienen, wie bereits in den vorherigen Abschnitten beschrieben, das Drehbuch, der Beobachtungsbogen und die Richtlinien für die Bewertung.

Trotz dessen können Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler die Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung verfälschen. Außerdem ist zu beachten, dass die erhobenen Daten durch die individuellen Erfahrungen und Einschätzungen der Tester geprägt sind. (Vgl. Weng 2010, S. 24)

Im Projekt „Senftenberger Freundlichkeit“ erfolgte die Auswahl des Testers bereits vor der Konzeption der Mystery Shopping Untersuchung in Form einer Stellenausschreibung mit anschließendem Bewerbungsverfahren. Der Autor der vorliegenden Arbeit war während seiner Tätigkeit für die Stadt Senftenberg nicht nur für die Konzeption und Auswertung, sondern auch für die Durchführung des Mystery Checks zuständig.

Das bedeutet, dass alle Testbesuche in den Dienstleistungs-, Gastronomie- und Beherbergungsbetrieben von einer Person durchgeführt wurden. Aufgrund dessen war die Erhebung der Dienstleistungsqualität vor Ort nur einmal für jedes Unternehmen möglich.

Die in der Studie erhobenen Daten, welche in Kapitel 7 ausgewertet werden, sind daher nicht repräsentativ und stellen Momentaufnahmen der tatsächlichen und alltäglichen

Abläufe dar. Dies ist jedoch gut mit der Zielsetzung der Untersuchung (vgl. Kap. 5.1.2) vereinbar, denn eventuelle Mängel können bereits nach dem ersten Testbesuch aufgedeckt werden. Zudem ist das Ziel des Projektes eine wettbewerbliche Vergleichsanalyse, in der Verbesserungspotenziale aufgezeigt und Handlungsempfehlungen gegeben werden.

Da die Konzeptionsphase früher als geplant abgeschlossen werden konnte, begann die operative Vorbereitung der Mystery Research Studie Ende August 2014. Um herauszufinden, ob die Beobachtungsbögen verständlich formuliert sind oder ob sie logische Fehler enthalten, wurde vor der eigentlichen Feldarbeit ein Testlauf organisiert. Die Praktikabilität der Untersuchung wurde dabei zunächst in zwei anderen Abteilungen der Stadtverwaltung Senftenberg getestet.

Anschließend erfolgten das Anpassen der Beobachtungsbögen und das Ergänzen des Drehbuchs. Der Plan für die Vorgehensweise bei der Datenerhebung wird im nachfolgenden Abschnitt näher beschrieben.

6.2 Datenerhebung

Noch im August 2014 absolvierte der Autor der vorliegenden Arbeit die ersten Testbesuche in den Betrieben der Kategorie Einzelhandel. Dabei wurde die Feldarbeit anhand einer geografischen Strukturierung der Unternehmen durchgeführt. Die Datenerhebung des Mystery Checks erfolgte demnach straßenweise vom Stadtkern bis in die Ortsteile von Senftenberg.

Auch in den Kategorien Gastronomie und Beherbergung wurde diese Methodik angewandt. Eine Ausnahme stellen hierbei jene Betriebe dar, welche nur nach vorheriger Terminvereinbarung getestet werden konnten.

Im Anschluss an den Testbesuch im jeweiligen Unternehmen wurden die erhobenen Daten unverzüglich auf dem Beobachtungsbogen notiert. Dies geschah meist unweit des Betriebes, aber außerhalb des Sichtbereichs der Mitarbeiter.

Nur in gastronomischen Einrichtungen konnten die Informationen meist schon vor dem Verlassen erfasst werden. Die Aufzeichnung der Daten erfolgte diskret und fand während des Aufenthalts, bspw. beim Warten auf das bestellte Getränk, statt.

Sowohl die Inhaber beziehungsweise Geschäftsführer als auch die Mitarbeiter aller untersuchten Betriebe erhielten vor der Durchführung des Projektes weder Informationen über inhaltliche Einzelheiten noch Kenntnis über den genauen Zeitpunkt der Datenerhebung. Lediglich mit einigen Pressemitteilungen der Stadt Senftenberg wurde auf die Durchführung des Projektes hingewiesen. Dadurch kann gewährleistet werden, dass alle Unternehmen gleich behandelt wurden und sich nicht auf die Mystery Shopping Untersuchung vorbereiten konnten.

Allerdings bedeutet dies, dass hinsichtlich der Wahrung der Anonymität der Mitarbeiter besonders sensibel mit den Daten umgegangen werden musste. Beim Ausfüllen der Beobachtungsbögen vermerkte der Testkunde keine Details, welche Aufschluss über die Identität des Personals geben könnten wie Name, Geschlecht oder ähnliches. Diese Verfahrensweise wird in den Richtlinien des BVM als Anonymisierungsgebot bezeichnet. Um eine nachteilige Behandlung der getesteten Mitarbeiter zu verhindern, achtete der Autor auch beim vorliegenden Projekt diesbezüglich auf Diskretion. Daher wird ausschließlich die Abkürzung „MA“ für die jeweilige Auskunftsperson des Betriebes verwendet. (Vgl. BVM 2006, Internet: www.bvm.org)

Im weiteren Verlauf des Projektes „Senftenberger Freundlichkeit“ schließt sich an die Erhebung der Daten die Auswertung und Analyse der Ergebnisse an. Dieser Teil der vorliegenden Mystery Shopping Untersuchung wird in Kapitel 7 detailliert beschrieben

.

7 Auswertung der erhobenen Daten

7.1 Methodik der Auswertung

Im Projekt „Senftenberger Freundlichkeit“ wurde die Dienstleistungsqualität von insgesamt 138 Einzelhandelsunternehmen, 48 Gastronomiebetrieben und 19 Unternehmen der Kategorie Beherbergung mithilfe von Mystery Shopping untersucht. Das ergibt eine Zahl von 205 durchgeführten Testbesuchen in einem Zeitraum von August bis Dezember 2014.

Damit die Auswertung der Ergebnisse wie geplant im Dezember beginnen konnte, wurden die erhobenen Daten aus den Beobachtungsbögen laufend während der Durchführungsphase mithilfe der Anwendung Excel digital eingepflegt. Weiterhin erfolgte eine separate Auswertung der Ergebnisse für jedes Unternehmen.

In der Checkliste ist die zu erreichende Punktzahl für jede der neun beziehungsweise 10 Kriterien direkt nach der jeweiligen Antwortmöglichkeit aufgeführt (vgl. Abb. 22). Für die Auswertung ergänzten die Projektverantwortlichen die Bögen um drei neue Spalten.

Abbildung 22: Auswertung Beobachtungsbogen

	Kontaktpunkte	Kriterium	Beurteilung	Punkte	Bemerkungen	Auswertung		
						Soll	Ist	%
1	Empfang/ Begrüßung	Art der Begrüßung	<input type="checkbox"/> verbal mit Blickkontakt <input type="checkbox"/> verbal ohne Blickkontakt <input type="checkbox"/> nonverbal (Blickkontakt, Nicken o.ä.) <input type="checkbox"/> keine Begrüßung	3 2 1 0		3	3	100%
2		Der Kunde wird freundlich, zuvorkommend und aufgeschlossen begrüßt.	<input type="checkbox"/> trifft voll zu <input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft weniger zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu	5 3 1 0		5	3	60%

Quelle: Eigene Darstellung

Wie Abbildung 22 zeigt, werden in diesen Spalten der erwartete und der erreichte Punktwert für jedes Kriterium direkt gegenübergestellt. Zusätzlich wird bei diesem Soll-Ist-Vergleich ein Prozentsatz ermittelt. Dieser Erfüllungsgrad gibt an bis zu welchem Maß die gewünschte Dienstleistungsqualität erreicht wurde. Danach errechnet der Autor die Gesamtzahl der erreichten Punkte. Dieses Endergebnis ist ebenso in einem Prozentwert angegeben.

Im weiteren Verlauf der Auswertung werden die Daten aller Betriebe einer Kategorie in einer Tabelle zusammengefasst (vgl. Anhang, S. A-16 ff.) und für den Vergleich aufbereitet. Mithilfe dieser wettbewerblichen Vergleichsanalyse können die erwartete und die tatsächlich erlebte Dienstleistungsqualität aller Unternehmen gegenübergestellt werden.

Wie bereits erwähnt ergibt sich aus dem Soll-Ist-Vergleich der Punkte eine Erfüllungsquote in Prozent. Von der Projektleitung wurde zuvor in Absprache mit dem Gewerbeverein Senftenberg e.V. der Prozentsatz festgelegt, welcher über den Erhalt des Servicesiegels mit dem Prädikat „Senftenberger Freundlichkeit“ als Aufkleber für den Eingangsbereich des Betriebes (vgl. Anhang, S. A-23) entscheidet.

Dabei wurde ein Grenzwert von 60% festgesetzt. Das bedeutet, Unternehmen mit einem Ergebnis von mindestens 60% haben den Mystery Check „bestanden“. Wohingegen Betriebe mit 59% und weniger erreichten Punkten den Testbesuch „nicht bestanden“ haben und zu einem Auswertungsgespräch in die Stadtverwaltung Senftenberg eingeladen werden.

Im nachfolgenden Kapitel 7.2 findet die Analyse und Erläuterung der Ergebnisse des Mystery Checks in den Kategorien Einzelhandel, Gastronomie und Beherbergung statt. Zur Wahrung der Anonymität der Mitarbeiter und zur Einhaltung des Datenschutzes werden in der vorliegenden Arbeit bei der Auswertung der Resultate anstelle der Firmennamen die Bezeichnungen „Betrieb 1“, „Betrieb 2“, „Betrieb 3“ und so weiter verwendet.

7.2 Die Ergebnisse – Auswertung nach Punkten

7.2.1 Kategorie Einzelhandel

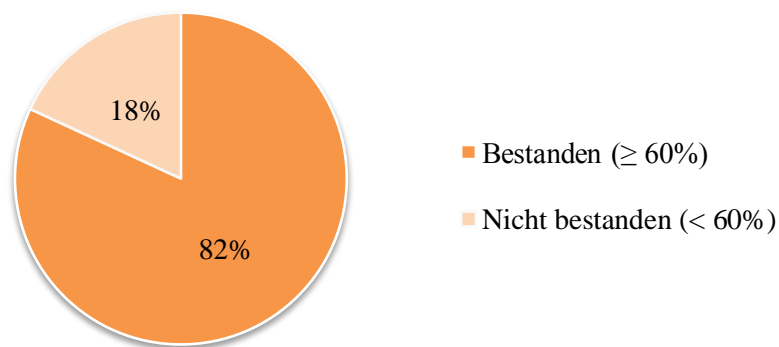
Der Mystery Check in der Kategorie Einzelhandel wurde insgesamt bei 138 Unternehmen durchgeführt. Wie anhand der Gesamtübersicht im Anhang (vgl. Anhang, S. A-16 ff.) ersichtlich wird, reicht die Spannweite der Erfüllungsquote von 28% bis 104% einschließlich des möglichen Zusatzpunkts.

Das bedeutet, dass sieben bis 26 von möglichen 25 Punkten (exklusive Zusatzpunkt) erreicht wurden. Im Durchschnitt haben die Betriebe demnach 19 Punkte erreicht, was einem Erfüllungsgrad von 76% entspricht.

Das Diagramm in Abbildung 23 gibt einen Überblick über die Anzahl der Betriebe, welche den festgelegten Grenzwert von 60% erreichten beziehungsweise nicht erreichten. Dabei erzielten 113 Einzelhandelsunternehmen mindestens 60% der möglichen Punkte und erhielten das Servicesiegel mit dem Prädikat „Senftenberger Freundlichkeit“ als Aufkleber für den Eingangsbereich.

Somit haben 82% der 138 untersuchten Senftenberger Betriebe den Mystery Check „bestanden“. Allerdings bedeutet dies, dass 18% der Unternehmen den festgelegten Soll-Wert nicht erreicht haben. Diese 25 Betriebe erbrachten zum Zeitpunkt des Testbesuches eine nicht ausreichende Leistung und wurden daher zu einem persönlichen Auswertungsgespräch mit den Projektverantwortlichen eingeladen.

Abbildung 23: Übersicht über den Erhalt des Servicesiegels (Einzelhandel)



Quelle: Eigene Darstellung

Bei Betrachtung der Punktverteilung bei den Einzelhandelsunternehmen nach einem Notenschlüssel, welcher in ähnlicher Form an Universitäten oder Hochschulen angewendet wird, ergibt sich die in Tabelle 6 dargestellte Übersicht.

Aus ihr geht hervor, dass die erhobenen Daten zur Dienstleistungsqualität von 31 Betrieben als „sehr gut“ bewertet werden können. Dies entspricht einem Prozentsatz von 22% der 138 untersuchten Objekte.

Weiterhin haben 39% der Unternehmen ein „gutes“ Endergebnis erzielt. Die Leistung von 28 Betrieben kann zudem mit dem verbalen Ausdruck „Befriedigend“ bezeichnet werden.

Tabelle 6: Verteilung der Einzelhandelsbetriebe nach Notenschlüssel

Erfüllungsquote in Prozent	Verbaler Ausdruck	Anzahl der Betriebe
$\geq 90\%$	Sehr gut	31
75% - 89%	Gut	54
60% - 74%	Befriedigend	28
< 60%	Nicht ausreichend	25

Quelle: Eigene Darstellung

Aufschlussreich ist ebenso die Analyse der Ergebnisse aller getesteten Unternehmen anhand der Untersuchungskriterien. Diese Auswertung nach den einzelnen Kriterien des Beobachtungsbogens erfolgt in Kapitel 7.3 für jede der drei Kategorien.

7.2.2 Kategorie Gastronomie

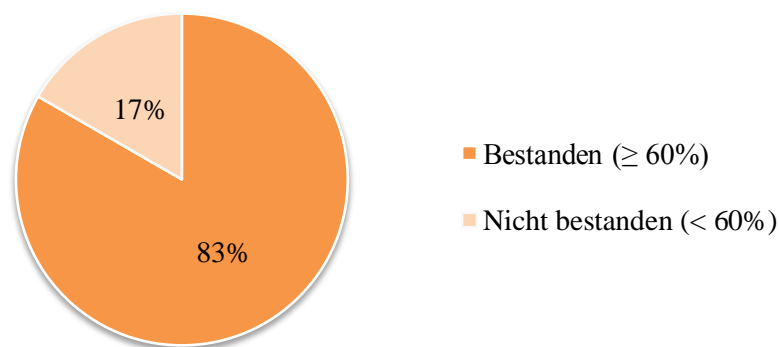
Im Rahmen des Mystery Checks wurden in der Destination Senftenberg und seinen Ortsteilen insgesamt 48 gastronomische Einrichtungen untersucht. Eine Gegenüberstellung der Ergebnisse aller Unternehmen der Kategorie Gastronomie ist im Anhang (vgl. Anhang, S. A-20 f.) zu finden.

Die jeweils erzielten Punkte in der Untersuchung reichten von neun bis 26 von möglichen 25 Punkten (exklusive Zusatzpunkt). Somit konnten Erfüllungsquoten zwischen 39% und 104% einschließlich des möglichen Zusatzpunkts verzeichnet werden.

Allerdings haben zwei der 48 Gastronomiebetriebe keine Punkte erhalten, da die Dienstleistung vom Testkunden erst gar nicht in Anspruch genommen werden konnte. Der Betrieb 42 (vgl. Anhang, S. A-21) bspw. war zwar geöffnet, jedoch wurde der Mystery Guest vom Personal nicht bemerkt und daher nicht bedient. Nach 20 Minuten Wartezeit wurde die Untersuchung schließlich abgebrochen.

In die Berechnung des Durchschnitts der erzielten Punkte aller gastronomischen Einrichtungen fließen diese beiden Betriebe dennoch mit ein. Demnach wurden in der Kategorie Gastronomie durchschnittlich 20 Punkte erreicht, was einem Erfüllungsgrad von 80% entspricht.

Abbildung 24: Übersicht über den Erhalt des Servicesiegels (Gastronomie)



Quelle: Eigene Darstellung

Die in Abbildung 24 dargestellte Übersicht über den Erhalt des Servicesiegels zeigt bei den Gastronomiebetrieben ein ähnliches Bild wie in der Kategorie Einzelhandel (vgl. Abb. 23).

Insgesamt 40 Unternehmen bekommen den Aufkleber mit dem Prädikat „Senftenberger Freundlichkeit“ im Rahmen der Abschlussveranstaltung des Projektes überreicht. Dies entspricht einem Prozentsatz von 83. Dagegen werden 8 der 48 Betriebe das Service-siegel nicht erhalten, da die festgestellte Dienstleistungsqualität am Tag der Untersuchung „nicht ausreichend“ war.

Tabelle 7 gibt einen Überblick über die Punktverteilung bei den Gastronomiebetrieben anhand des Notenschlüssels. Aus ihr geht hervor, dass beinahe die Hälfte der Unternehmen die Mystery Shopping Untersuchung mit einem „sehr guten“ Ergebnis abgeschlossen haben. Weitere 11 gastronomische Einrichtungen haben ein „gutes“ Resultat erzielt. Damit kann die Dienstleistungsqualität von 7 Betrieben als „befriedigend“ bezeichnet werden.

Tabelle 7: Verteilung der Gastronomiebetriebe nach Notenschlüssel

Erfüllungsquote in Prozent	Verbaler Ausdruck	Anzahl der Betriebe
$\geq 90\%$	Sehr gut	22
75% - 89%	Gut	11
60% - 74%	Befriedigend	7
< 60%	Nicht ausreichend	8

Quelle: Eigene Darstellung

7.2.3 Kategorie Beherbergung

In der Kategorie Beherbergung wurde der Mystery Check bei insgesamt 19 Unternehmen durchgeführt. Dabei handelt es sich um 16 Beherbergungsbetriebe und 3 sonstige touristische Leistungsträger wie ein Schwimmbad, ein Fitnesscenter und ein Museum.

Bei Betrachtung der Gesamtübersicht im Anhang (vgl. Anhang, S. A-22) wird ersichtlich, dass die Unternehmen Erfüllungsquoten von 64% bis 104% einschließlich des möglichen Zusatzpunkts erreicht haben. Das bedeutet, dass alle Unternehmen dieser Kategorie den Grenzwert von mindestens 60% erzielten und somit mit dem Service-siegel ausgezeichnet werden. Folglich wurde bei keinem der Testbesuche eine „nicht ausreichende“ Leistung festgestellt (vgl. Tab. 8).

Des Weiteren haben nur vier der 19 Unternehmen ein „befriedigendes“ Resultat erbracht. Wie in Tabelle 8 erkennbar ist, wurden die erhobenen Daten von zehn Beherbergungsbetrieben als „gut“ und von fünf Betrieben als „sehr gut“ bewertet. Im Durchschnitt entspricht dies einem Punktwert von 21 der möglichen 25 Punkte (exklusive Zusatzpunkt) und einem Erfüllungsgrad von 86%.

Tabelle 8: Verteilung der Beherbergungsbetriebe nach Notenschlüssel

Erfüllungsquote in Prozent	Verbaler Ausdruck	Anzahl der Betriebe
$\geq 90\%$	Sehr gut	5
75% - 89%	Gut	10
60% - 74%	Befriedigend	4
< 60%	Nicht ausreichend	0

Quelle: Eigene Darstellung

7.3 Die Ergebnisse - Auswertung nach Kriterien

7.3.1 Kategorie Einzelhandel

Nach der ausführlichen Betrachtung der Ergebnisse nach Punkten werden die Daten in diesem Kapitel anhand der untersuchten Kriterien analysiert. Hierzu werden die Mittelwerte der Punkte aller Betriebe der Kategorie gebildet und ausgewertet. Aus ihnen geht hervor, an welchen Kundenkontaktpunkten Defizite bestehen. Somit kann aufgezeigt werden, in welchen Bereichen des Dienstleistungsprozesses die Stärken und Schwächen der Unternehmen liegen.

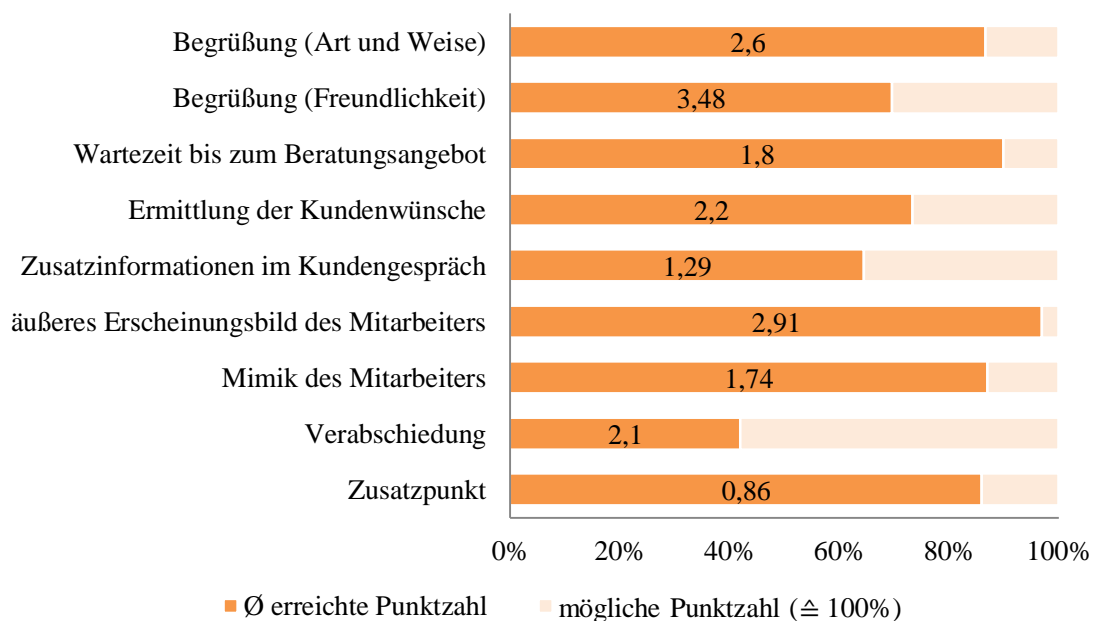
Aus Abbildung 25 wird ersichtlich, dass vor allem bei der Verabschiedung der Kunden erhebliche Defizite bestehen. Der Mittelwert der erreichten Punkte aller Betriebe liegt bei 2,1 von möglichen 5 Punkten (vgl. Anhang, S. A-19).

Verbesserungspotenziale gibt es ebenso bei den Kriterien „Ermittlung der Kundenwünsche“ und „Zusatzinformationen im Kundengespräch“. Zudem könnte auch die Begrüßung der Kunden freundlicher erfolgen.

Als besonders positiv zu erwähnen sind hingegen jene Kriterien, die das äußere Erscheinungsbild und die Mimik der Mitarbeiter betreffen. Eine Stärke stellt vor allem das gepflegte Erscheinungsbild des Personals dar.

Außerdem geht aus Abbildung 25 hervor, dass die Kunden in den meisten Fällen nicht lange warten müssen, bis sie bedient werden. Weiterhin haben 86% der Betriebe den möglichen Zusatzpunkt für die Motivation beziehungsweise Hilfsbereitschaft des Personals erhalten.

Abbildung 25: Übersicht über die Erfüllung der Kriterien (Einzelhandel)



Quelle: Eigene Darstellung

Noch aussagekräftiger für die Auswertung der Daten und unerlässlich für die Ableitung von handlungsrelevanten Hinweisen für jeden Betrieb ist allerdings die genaue Betrachtung der einzelnen Beobachtungsbögen. Dort können neben den bewerteten Kriterien auch die zusätzlichen Bemerkungen und Informationen zu den Rahmenbedingungen des Testbesuchs eingesehen werden.

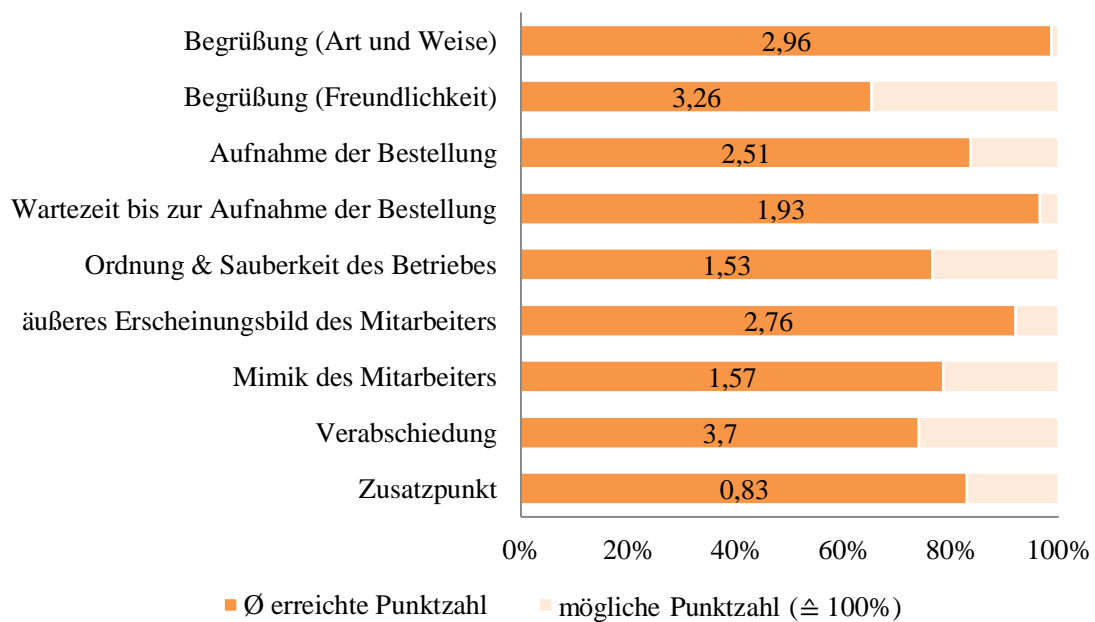
Aufgrund des begrenzten Umfangs der vorliegenden Arbeit ist eine detaillierte Analyse der Vielzahl von Beobachtungsbögen nur eingeschränkt möglich. Einige Handlungsempfehlungen werden im Abschnitt 7.5 erläutert.

Natürlich wird jedem Unternehmen nach Abschluss des Projektes „Senftenberger Freundlichkeit“ der eigene Auswertungsbogen zur Verfügung gestellt. Ausführlichere Informationen zu diesen Abläufen werden im nachfolgenden Kapitel 7.4 gegeben.

7.3.2 Kategorie Gastronomie

Um zu ermitteln, in welchen Bereichen des Kundenkontaktes die Stärken bzw. die Schwächen der Gastronomiebetriebe liegen, müssen die Mittelwerte der Punkte aller getesteten Betriebe anhand der einzelnen Kriterien betrachtet werden (vgl. Abb. 26).

Abbildung 26: Übersicht über die Erfüllung der Kriterien (Gastronomie)



Quelle: Eigene Darstellung

Im Vergleich zum Einzelhandel zeigt sich in dieser Kategorie ein ausgewogeneres Bild. In Abbildung 26 sind keine klaren Defizite bei einem Kriterium des Mystery Checks erkennbar.

Trotzdem wurden durch die Untersuchung Verbesserungspotenziale hinsichtlich der Ordnung und Sauberkeit der Betriebe aufgedeckt. Dabei handelt es sich allerdings nicht um gravierende Mängel, sondern um kleine Versäumnisse wie bspw. ein Fleck auf der Tischdecke.

Zudem ist auch das Kriterium „Mimik des Mitarbeiters“ durch den Tester weniger positiv bzw. freundlich bewertet worden. Diese Tendenz spiegelt sich auch in den Kontaktpunkten „Begrüßung“ und „Verabschiedung“ des Gastes wider. Jedoch stellt die Art und Weise der Begrüßung mit durchschnittlich 2,96 von möglichen 3 Punkten das am besten bewertete Kriterium dieser Kategorie dar. Demnach wurde der Mystery Guest fast immer verbal und mit Blickkontakt begrüßt.

Des Weiteren geht aus der Übersicht hervor, dass die Gäste auf die Aufnahme der Bestellung durch das Servicepersonal nicht lange warten müssen. Außerdem zählt auch die Motivation beziehungsweise Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter zu den Stärken der gastronomischen Einrichtungen, denn 83% der Betriebe haben hierfür einen Zusatzpunkt erhalten.

Darüber hinaus ist zu erwähnen, dass in keinem Fall ein Punktabzug wegen mangelhafter Qualität der bestellten Speisen oder Getränke erfolgte. Daher wird dieses Kriterium in der Darstellung nicht abgebildet (vgl. Abb. 26).

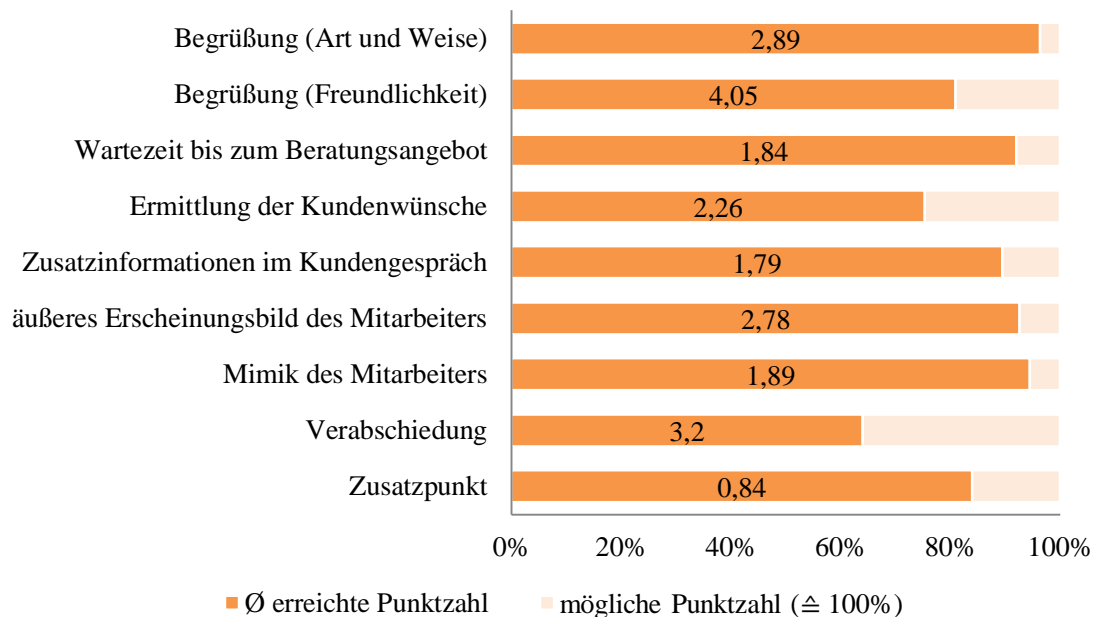
7.3.3 Kategorie Beherbergung

Um auch in dieser Kategorie einen Überblick über die Stärken und Schwächen zu erhalten, welche durch die Mystery Shopping Untersuchung aufgedeckt wurden, müssen die Mittelwerte aller erzielten Punkte anhand der einzelnen Kriterien aufgeschlüsselt werden. Die Abbildung 27 zeigt, inwieweit die Anforderungen erfüllt worden sind oder in welchen Bereichen Defizite bestehen.

Die bei der Feldarbeit gewonnenen Informationen zur Dienstleistungsqualität in der Kategorie Beherbergung wurden überwiegend positiv bewertet.

Schwächen zeichnen sich nur bei zwei der neun Kriterien ab. Die Ermittlung der Kundenwünsche könnte beispielweise noch gezielter erfolgen und die Verabschiedung des Gastes sollte freundlicher gestaltet werden, denn bei diesem Kriterium wurden durchschnittlich nur 3,2 von möglichen 5 Punkten erreicht.

Abbildung 27: Übersicht über die Erfüllung der Kriterien (Beherbergung)



Quelle: Eigene Darstellung

An allen verbleibenden Kontaktpunkten konnten die gestellten Anforderungen zum Zeitpunkt des Testbesuchs weitestgehend erfüllt werden (vgl. Abb. 27 siehe auch Anhang, S. A-22).

7.4 Auswertungsgespräche

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die Auswertung der erhobenen Daten der Einzelhandelsunternehmen, Gastronomie- und Beherbergungsbetriebe erfolgt ist, wird in diesem Abschnitt der weitere Ablauf des Projektes „Senftenberger Freundlichkeit“ näher erläutert.

Im Anschluss an die Analyse der Ergebnisse der Mystery Shopping Untersuchung, wurden diese für die Auswertungsgespräche aufbereitet. Denn um handlungsrelevante Hinweise aus den gewonnenen Informationen ableiten zu können, müssen die ausgewerteten Beobachtungsbögen für jedes Unternehmen separat betrachtet werden.

Neben den bewerteten Untersuchungskriterien und den dazugehörigen Anmerkungen oder Begründungen können dort auch Angaben zum physischen Dienstleistungsumfeld oder zu den Rahmenbedingungen des Testbesuchs eingesehen werden. Nach Abschluss des Projektes wird jedem Unternehmen der eigene Auswertungsbogen zur Verfügung gestellt.

Zunächst wurden jedoch jene Betriebe mit einem postalischen Anschreiben informiert, welche den Grenzwert von 60% der Punkte nicht erzielen konnten. Das bedeutet, dass 33 der insgesamt 205 untersuchten Unternehmen eine Einladung zu einem persönlichen Auswertungsgespräch mit der Projektleitung erhielten. Bis zum 26.01.2015 folgten dieser Einladung 12 Betriebe.

In den Auswertungsgesprächen wurden die Ziele und Inhalte des Projektes sowie der Ablauf der Mystery Shopping Studie erläutert. Dem Inhaber beziehungsweise Geschäftsführer des jeweiligen Unternehmens wurden anschließend detaillierte Informationen zu den erhobenen Daten gegeben. Nach der gemeinsamen Erörterung der Ergebnisse des Testbesuchs folgte die Diskussion der aufgezeigten Verbesserungspotenziale und der daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen.

Die Gesprächspartner standen dem Projekt sehr positiv und aufgeschlossen gegenüber. Die gegebenen Informationen und Handlungsempfehlungen beurteilten sie zumeist als aufschluss- und hilfreich. Ebenso wurde eine interne Weitergabe der Hinweise und Vorschläge an die Mitarbeiter befürwortet. Außerdem äußerten sie den Wunsch nach einer erneuten Durchführung des Mystery Checks.

In den Gesprächen mit den Verantwortlichen erfolgte keine Preisgabe des genauen Zeitpunktes des Testbesuchs. Um die Anonymität der getesteten Mitarbeiter zu wahren, wurde daher nur ein grober Zeitrahmen von mehreren Monaten abgesteckt. Sowohl in der vorliegenden Arbeit, als auch bei anderen Präsentationen des Projektes werden keine sensiblen Daten veröffentlicht und die Ergebnisse der einzelnen Betriebe werden streng vertraulich behandelt.

Das Servicesiegel mit dem Prädikat „Senftenberger Freundlichkeit“ als Aufkleber für den Eingangsbereich der Geschäftsräume konnte schließlich an 172 Unternehmen der Kategorien Einzelhandel, Gastronomie und Beherbergung vergeben werden.

Um die positiven Resultate der Mystery Shopping Untersuchung zu würdigen, fand am 16.03.2015 die Abschlussveranstaltung des Projektes im Rathaus Senftenberg statt. Im Rahmen dieser öffentlichen Veranstaltung wurden den Betrieben ihr Servicesiegel und ihr ausgewerteter Beobachtungsbogen übergeben.

7.5 Handlungsempfehlungen

Bevor im nachfolgenden und letzten Kapitel das Projekt „Senftenberger Freundlichkeit“ abschließend resümiert wird, sollen in diesem Abschnitt sowohl inhaltliche als auch methodische Handlungsempfehlungen gegeben werden. Das bedeutet, es folgt die Beantwortung der vierten Forschungsfrage: Welche Erkenntnisse können aus der Erhebung der Dienstleistungsqualität im vorliegenden Projekt für die Destination Senftenberg abgeleitet werden?

Die Auswertung der Ergebnisse nach Punkten und auch anhand der Untersuchungskriterien (vgl. Kap. 7.2 siehe auch Kap. 7.3) hat gezeigt, dass es trotz des hohen Niveaus der festgestellten Dienstleistungsqualität in der Destination Senftenberg Potenziale für Verbesserungen gibt. Die folgenden inhaltlichen Handlungsempfehlungen können den Unternehmen helfen, diese Servicelücken zu schließen.

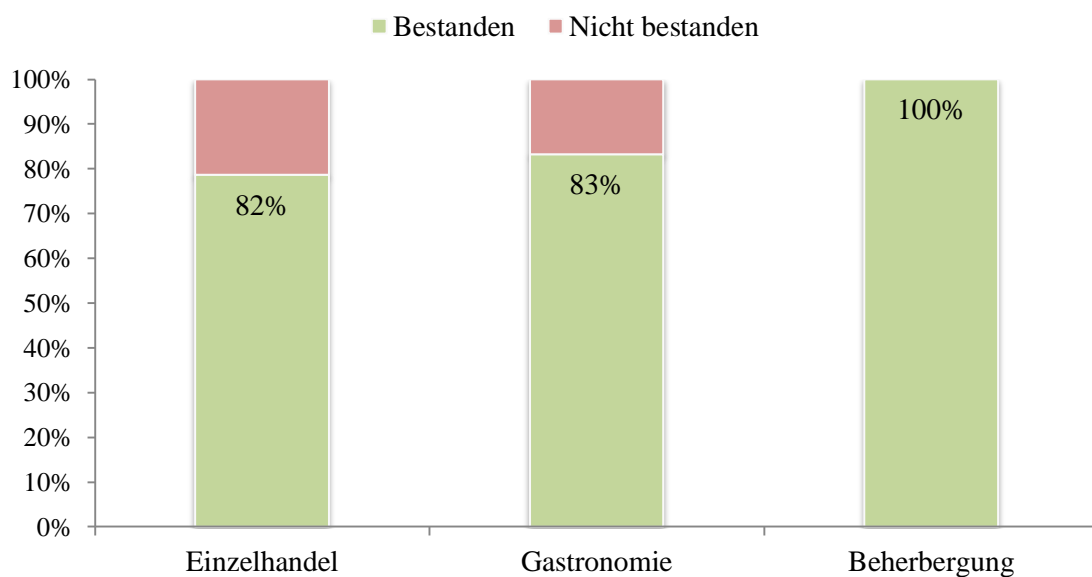
In der Kategorie Einzelhandel wurden besonders bei der Verabschiedung der Kunden erhebliche Defizite aufgezeigt. Im Durchschnitt erzielten die Betriebe bei diesem Kriterium nur 42% der möglichen Punkte. Bei genauer Betrachtung zeigt sich, dass bei insgesamt 61 Testbesuchen im Einzelhandel die Aussage „Der Kunde wird freundlich verabschiedet.“ mit „trifft nicht zu“ und „trifft weniger zu“ beantwortet wurde.

Die Verabschiedung des Kunden ist zwar der letzte Schritt im Dienstleistungsprozess, darf dennoch in seiner Wichtigkeit nicht unterschätzt werden. Dies ist die letzte Möglichkeit für das Dienstleistungsunternehmen, einen positiven Eindruck beim Kunden zu hinterlassen. Mit ein paar freundlichen Worten wie „Auf Wiedersehen und einen schönen Tag.“ können die Mitarbeiter diese Chance nutzen.

Weitere Verbesserungspotenziale liegen ebenso im Umgang mit dem Kunden. Denn auch bei den Kriterien „Ermittlung der Kundenwünsche“ und „Zusatzinformationen im Kundengespräch“ erreichten einige Betriebe nicht den festgelegten Soll-Wert. In der Kategorie Gastronomie ist zudem die „Mimik des Mitarbeiters“ durch den Tester als weniger freundlich beurteilt worden. Trotz stressiger Situationen im Arbeitsalltag wirkt sich ein freundlicher und aufgeschlossener Auftritt des Servicepersonals positiv auf die wahrgenommene Dienstleistungsqualität aus.

Besonders den Kontaktpunkten der Begrüßung und der Verabschiedung des Gastes bzw. Touristen muss mehr Beachtung geschenkt und seine Wünsche müssen gezielt ermittelt werden. Durch Schulung der Mitarbeiter können diese aufgezeigten Schwächen in Bezug auf die Freundlichkeit schnell beseitigt und sogar zu den Stärken der Unternehmen ausgebaut werden.

Abbildung 28: Auswertung der Ergebnisse (Gesamt)



Quelle: Eigene Darstellung

Im Vergleich zu den Ergebnissen der Kategorien Einzelhandel und Gastronomie wurde bei der Mystery Shopping Untersuchung der Hotels, Pensionen und Anbieter von Ferienwohnungen und -häusern sowie bei den drei sonstigen touristischen Leistungsträgern im Durchschnitt die höchste Dienstleistungsqualität festgestellt. Das zeigt sich auch in der Darstellung des prozentualen Anteils der Betriebe, welche das Servicesiegel erhalten haben (vgl. Abb. 28).

Nach diesen inhaltlichen Vorschlägen zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität werden nun einige methodische Empfehlungen für eine erneute Durchführung des Projektes aufgezeigt.

Der Ablauf des Testszenarios in der Kategorie Beherbergung unterscheidet sich von den Drehbüchern der anderen beiden Kategorien, da bei einigen Betrieben vorher eine telefonische Terminvereinbarung stattgefunden hat. Der erste Kontakt mit dem Gast erfolgte somit nicht persönlich, sondern am Telefon.

Des Weiteren ist die vorherige Terminvereinbarung mit den Beherbergungsbetrieben keine übliche Vorgehensweise bei der Buchungsanfrage eines Touristen. Daher empfiehlt es sich, zukünftig das Instrument Mystery Calling oder Mystery E-Mailing (vgl. Kap. 4.3.2) anzuwenden.

Außerdem können auch die Beobachtungsbögen in Vorbereitung auf eine Wiederholung des Projektes „Senftenberger Freundlichkeit“ weiter verbessert werden. Um Subjektivität und eventuelle Ermessensspielräume der Mystery Shopper zu vermeiden, können vermehrt Ja-Nein-Skalen eingesetzt werden.

Weiterhin kann auch durch klare Definitionen der Antwortausprägungen, wie in den Richtlinien zur Bewertung ersichtlich (vgl. Anhang, S. A-10 ff.), bei Verwendung von anderen Skalen die Objektivität der erhobenen Daten sichergestellt werden. (Vgl. Dobbelstein/ Windbacher 2007, S. 111f.)

Da bei jedem Betrieb nur ein einziger Testbesuch durchgeführt wurde, stellen die Ergebnisse der Mystery Shopping Untersuchung nur Momentaufnahmen der tatsächlichen und alltäglichen Abläufe dar.

Um einmalige Ausreißer zu eliminieren, müsste die Frequenz der Testbesuche erhöht werden. Dies ist jedoch aufgrund der Vielzahl der zu untersuchenden Unternehmen in der Praxis nur schwer umsetzbar und mit einem hohen personellen und finanziellen Aufwand verbunden.

Die in der Studie erhobenen Daten sind zwar nicht repräsentativ, dies ist jedoch gut mit der Zielsetzung der Untersuchung vereinbar, denn Verbesserungspotenziale und Defizite im Dienstleistungsprozess konnten trotzdem aufgedeckt werden.

8 Fazit

Ziel des Projektes „Senftenberger Freundlichkeit“ war es, eine erstmalige Bestandsaufnahme der Dienstleistungsqualität der städtischen Unternehmen vorzunehmen. Anschließend sollten die im Rahmen der Mystery Shopping Untersuchung erhobenen Daten mithilfe einer wettbewerblichen Vergleichsanalyse ausgewertet werden.

In der vorliegenden Arbeit wurden sowohl die theoretischen Grundlagen zu den Themenkomplexen „Destination“, „Dienstleistungsqualität“ und „Mystery Shopping“ geschaffen als auch die Konzeption, Durchführung und Auswertung einer Mystery Shopping Untersuchung im Rahmen des Projektes „Senftenberger Freundlichkeit“ detailliert beschrieben.

Im Ergebnis ist festzustellen, dass die ermittelte Dienstleistungsqualität der untersuchten Einzelhandels-, Gastronomie- und Beherbergungsbetriebe in Senftenberg und seinen Ortsteilen bereits ein gutes Ausgangsniveau aufweist, denn die gestellten Anforderungen wurden von 172 der insgesamt 205 Unternehmen erfüllt.

Besonders die hohe Servicequalität, welche vor allem bei den Beherbergungsbetrieben, aber zumeist auch bei den Gastronomiebetrieben ermittelt wurde, lässt darauf schließen, dass im touristischen Sektor eine stärkere Sensibilität für den Themenbereich der Kundenfreundlichkeit vorherrscht.

Des Weiteren wurden in den persönlichen Auswertungsgesprächen mit den Inhabern beziehungsweise Geschäftsführern der Betriebe Verbesserungspotenziale aufgezeigt und mögliche Handlungsempfehlungen gemeinsam diskutiert.

Durch die überwiegend positive Resonanz auf die Durchführung der Mystery Shopping Untersuchung zeigt sich, dass das Verfahren nicht nur akzeptiert, sondern dass bei einigen Unternehmen das Bestreben nach einer Verbesserung der eigenen Leistung intensiviert wurde.

Das Ziel der Projektleitung, die städtischen Gewerbetreibenden auf die Bedürfnisse der Touristen und Besucher der Stadt Senftenberg aufmerksam zu machen, um diese noch gezielter erfüllen zu können, kann damit als erreicht betrachtet werden.

Zudem wird die kundenfreundliche Einstellung der Unternehmen durch das Service-siegel mit dem Prädikat „Senftenberger Freundlichkeit“ in Form des Aufklebers am POS ständig an die Öffentlichkeit kommuniziert.

Wie bereits im Kapitel 5.1.1 erwähnt, steht Senftenberg im Wettbewerb um seine Gäste in Konkurrenz mit anderen touristischen Destinationen wie bspw. dem Spreewald. Um seine Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, ist die Sicherung einer hohen Dienstleistungsqualität notwendig. Eine erneute Durchführung des Projektes zur Überwachung der Servicequalität kann somit als empfehlenswert erachtet werden.

Literaturverzeichnis

Monografien

Bruhn, M. (2013): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen - Konzepte – Methoden, 9. überarb. u. erw. Auflage. Berlin.

Bruhn, M (2008): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Grundlagen-Konzepte-Methoden, 7. überarb. u. erw. Auflage, Berlin/ Heidelberg

Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (1995): Begriffe zum Qualitätsmanagement, DGQ-Schrift, Nr. 11–04, Frankfurt/Main.

Dreyer, A./ Dehner, C. (2003): Kundenzufriedenheit im Tourismus. Entstehung, Messung und Sicherung mit Beispielen aus der Hotelbranche, 2. Aufl., München

Fischer, E. (2009): Das kompetenzorientierte Management der touristischen Destination, Identifikation und Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen, Wiesbaden

Freyer, W. (2006): Tourismus, Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, 8. überarb. u. aktual. Aufl., München

Grieger, G. (2008): Die Ergebnisqualität von Testkunden aus unterschiedlichen soziodemografischen Gruppen beim Mystery Shopping, Flensburg.

Hentschel, B. (1992): Dienstleistungsqualität aus Kundensicht. Vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz, Wiesbaden.

Kaiser, M.-O. (2002): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit: Dimensionen und Messmöglichkeiten, Berlin

Leimeister, J.M. (2012): Dienstleistungsengineering und-management, Heidelberg

Meffert, H./ Bruhn, M. (2003): Dienstleistungsmarketing, Grundlagen-Konzepte-Methoden, 4. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden.

Schwark, T. (2007): Mystery Shopping als Instrument zur Bewertung von Dienstleistungsqualität, Eine kritische Analyse, Hamburg.

Zeithaml, V./ Parasuraman, A./ Berry, L. (1992): Qualitätsservice. Was Ihre Kunden erwarten – was Sie leisten müssen, Frankfurt/ Main

Zielke, K. (2004): Qualität komplexer Dienstleistungsbündel, Operationalisierung und empirische Analysen der Qualitätswahrnehmung am Beispiel des Tourismus, Wiesbaden

Beiträge in Sammelwerken

Brittner-Widmann, A. (2003): Destinationsmanagement – Herausforderungen für die Planung in: STANDORT – Zeitschrift für Angewandte Geographie 3/2003, Springer Verlag, S.120-124

Bruhn, M. (2000): Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing, Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, Grundlagen – Konzepte – Methoden, Wiesbaden, S. 21-48

Dobbelstein, T./ Windbacher, D. (2007): Mystery Shopping – Ziele, Prozess und Qualität eines Verfahrens zum Controlling der Dienstleistungsqualität, in: Schuckel, M./ Toporowski, W. (Hrsg.): Theoretische Fundierung und praktische Relevanz der Handelsforschung, Wiesbaden, S. 104 – 122

Dreyer, A./ Linne, M. (2004): Der Einsatz von Mystery Guests in touristischen Destinationen – Ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung, in: Hinterhuber, H. et al. (Hrsg.): Kundenmanagement als Erfolgsfaktor – Grundlagen des Tourismusmarketing, Berlin, S. 363-384

Hinterhuber, H./ Matzler, K. (Hrsg.)/ Pechlaner, H./ Rothenberger, S. (2004): Effektives Kundenwertmanagement im Tourismus, in: Hinterhuber, H./ Matzler, K. (Hrsg.)/ Pechlaner, H./ Kaiser, M.-O.: Kundenmanagement als Erfolgsfaktor, Grundlagen des Tourismusmarketing, Berlin, S. 4-28

Huber, F./ Herrmann, A./ Braunstein, C. (2009): Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg, in: Hinterhuber, H.-H./ Matzler, K. (Hrsg.) (2009): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, Wiesbaden, S. 70-80

Lingenfelder, M./ Schmidt, K./ Wieseke, J. (2005): Mitarbeiter-Performance im Servicekontakt – Modellierung und Messung mittels Mystery Shopping im Tourismus, in: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.) (2005): Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 181-210

Pergandé, N./ Stücken, M. (2004): Mystery Research: Wegweiser für das kundenorientierte Unternehmen in: Spalink, H. (Hrsg.): Kundenparadies Deutschland, Aktuelle Spitzenleistungen und Konzepte für die Zukunft, Berlin/ Heidelberg, S. 203-223

Weiss, D.P. (2008): Markenpolitische Optionen für Tourismusdestinationen in: Akademische Marketinggesellschaft e.V./ Klante, O. (Hrsg.): Aktuelle Perspektiven des Marketingmanagements, Reflektionen aus den Bereichen Holistic Branding, Media Management und Sustainability Marketing, Wiesbaden, S. 210-228

Weng, A. (2010): Kunden geben Auskunft: Öffentliche Bibliotheken im Blick von Mystery Shoppern in: Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin/ Umlauf, K. (Hrsg.): Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; Heft 269, Berlin

Internetquellen

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2016): Tourismusergebnisse in den Beherbergungsbetrieben des Landes Brandenburg 2014 nach Gemeinden, Internet, URL: https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/publikationen/otab/2015/OT_G04-03-00_454_201400_BB.pdf, Download am 21.06.2016

BVM (2006): Richtlinie für den Einsatz von Mystery Research in der Markt- und Sozialforschung, Internet, URL: http://bvm.org/fileadmin/pdf/Recht_Berufskodizes/Richtlinien/RL_2006_Mystery.pdf, Download am 05.01.2016

DTV (2015): ZDF-Zahlen Daten Fakten Deutschlandtourismus, Internet, URL: http://www.deutschertourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/PDFs/ZDF_2014_low.pdf, Download am 04.03.2016

Europäische Kommission (DG XXIII, Eurostat) (1998): Gemeinschaftliche Methodik für die Tourismusstatistik, Internet, URL: http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/methodology_on_tourisme_de.pdf, Download am 09.03.2016

Fuchs, S. (2003): Die Messung der Servicequalität mittels Mystery Shopping, Internet, URL: http://www.smc-research.de/mediapool/1/10947/data/mystery_shopping.pdf, Download am 10.12.2015

FUR (2015): RA Reiseanalyse 2015, Erste ausgewählte Ergebnisse, Internet, URL: http://www.fur.de/fileadmin/user_upload/RA_2015/RA2015_Erste_Ergebnisse_DE.pdf, Download 16.01.2016

Gesellschaft für Konsumforschung (2014): Wieso sich Mystery Shopping lohnt, Internet, URL: http://www.gfk.com/de/Documents/GfK_Mystery_Shopping.pdf, Download am 13.12.2015

Tourismusverband Lausitzer Seenland e.V. (2014); Karte Lausitzer Seenland, Internet, URL: http://www.lausitzerseenland.de/visioncontent/mediendatenbank/karte_lausitzer_seenland_12_2014.pdf, Download am 06.1.2016

UNWTO (2012): Understanding Tourism: Basic Glossary, Internet, URL: http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/VACCARELLI_1399/Glossary.pdf, Download am 05.01.2016

Sonstige Quellen

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2016): Bevölkerungsstatistik für Berlin und Brandenburg, Internet, URL: <https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/statis/login.do?guest=guest&db=BevBBBE>, Abruf am 21.06.2016

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2016): Tourismusstatistik der Länder Berlin und Brandenburg, Internet, URL: <https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/statis/loadDatabase.do?jsessionid=C643B06E88DC9637C7460B80A4D291C1?db=BBBTOUTR>, Abruf am 21.06.2016

Stadt Senftenberg (2016): Qualitätsstadt, Internet, URL: <https://www.senftenberg.de/Tourismus/Qualit%C3%A4tsstadt>, Abruf am 20.06.2016

Stadt Senftenberg (2015): Stadtportrait, Internet, URL: <http://www.senftenberg.de/B%C3%BCrger/Stadtportrait>, Abruf am 17.12.2015

Statista (2014): Beitrag der Tourismusbranche zum BIP in ausgewählten Ländern im Jahr 2014, Internet, URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/289171/umfrage/beitrag-der-spanischen-tourismusbranche-zum-bip-im-vergleich/>, Abruf am 18.02.2016

Anhang

Fragebogen SERVQUAL	A-1
Kriterienkataloge	A-3
Beobachtungsbogen Einzelhandel	A-4
Beobachtungsbogen Gastronomie	A-6
Beobachtungsbogen Beherbergung	A-8
Richtlinien zur Bewertung - Einzelhandel	A-10
Richtlinien zur Bewertung - Gastronomie	A-12
Richtlinien zur Bewertung - Beherbergung	A-14
Auswertung Einzelhandel	A-16
Auswertung Gastronomie	A-20
Auswertung Beherbergung	A-22
Servicesiegel im Projekt „Senftenberger Freundlichkeit“	A-23

Fragebogen SERVQUAL

	Erwartungsaussagen	Eindrucksaussagen
<i>Zur Dimension „Annehmlichkeiten des tangiblen Umfeldes“:</i>		
1.	Zu hervorragenden Unternehmen der Dienstleistungsbranche XY gehören modern aussehende Betriebs-/ Geschäftsausrüstungen	Firma X hat modern aussehende Betriebs- und Geschäftsausrüstungen
2.	Zu hervorragenden Firmen der Branche XY gehören angenehm ins Auge fallende Einrichtungen	Firma X hat angenehm ins Auge fallende Einrichtungen
3.	Zu hervorragenden Firmen der Branche XY gehört, dass ihre Arbeitnehmer adrett gekleidet sind	Die Arbeitnehmer der Firma sind adrett gekleidet
4.	Zu hervorragenden Firmen der Branche XY gehört eine gute Gestaltung ihrer Broschüren und sonstigen Mitteilungen für die Kundschaft	Broschüren und sonstige Mitteilungen der Firma für ihre Kunden sind gut gestaltet
<i>Zur Dimension „Zuverlässigkeit“:</i>		
5.	Wenn hervorragende Firmen der Branche XY versprechen, etwas zu einem bestimmten Termin zu erledigen, wird der Termin eingehalten	Wenn Firma X verspricht, etwas zu einem bestimmten Termin zu erledigen, hält sie den Termin ein
6.	Wenn eine Kunde ein Problem hat, lassen ihn hervorragende Firmen der Branche XY ihr aufrichtiges Interesse erkennen, es zu lösen	Wenn Sie ein Problem haben, ist man bei der Firma X aufrichtig daran interessiert, es zu lösen
7.	Zu hervorragenden Firmen der Branche XY gehört, dass sie den Service gleich beim ersten Mal richtig ausführen	Firma X führt den Service gleich beim ersten Mal richtig aus
8.	Zu hervorragenden Firmen der Branche XY gehört, dass sie ihre Dienste zu den versprochenen Terminen leisten	Firma X leistet ihre Dienste zu den versprochenen Terminen
9.	Zu hervorragenden Firmen der Branche XY gehört, dass sie auf irrtumsfreien Belegen für die Kunden bestehen	Firma X besteht auf irrtumsfreie Belege für ihre Kunden
<i>Zur Dimension „Reaktionsfähigkeit“:</i>		
10.	Arbeitnehmer hervorragender Firmen der Branche XY werden Kunden sagen, wann genau der Service geleistet wird	Arbeitnehmer der Firma X sagen Ihnen genau, wann der Service geleistet wird
11.	Arbeitnehmer hervorragender Firmen der Branche XY werden Kunden prompt bedienen	Mitarbeiter der Firma X bedienen Sie prompt
12.	Zu hervorragenden Firmen der Branche XY gehört, dass ihre Mitarbeiter stets bereit sind, Kunden zu helfen	Arbeitnehmer der Firma X sind stets bereit, Ihnen zu helfen
13.	In hervorragenden Firmen der Branche XY ist man nie zu beschäftigt, um auf Kundenanliegen einzugehen	In Firma X ist man nie zu beschäftigt um auf Ihre Wünsche einzugehen
<i>Zur Dimension „Leistungskompetenz“:</i>		
14.	Zu hervorragenden Firmen der Branche XY gehört ein Verhalten, das Kunden Vertrauen einflößt	Das Verhalten der Arbeitnehmer der Firma X flößt Ihnen Vertrauen ein

15.	Bei Transaktionen mit hervorragenden Firmen der Branche XY fühlt man sich sicher	Bei Ihren Transaktionen mit Firma X fühlen Sie sich sicher
16.	Arbeitnehmer hervorragender Firmen der Branche XY sind stets gleichbleibend höflich zu Kunden	Mitarbeiter der Firma X sind stets gleichbleibend höflich zu Ihnen
17.	Mitarbeiter hervorragender Firmen der Branche XY haben das Fachwissen zur Beantwortung der Kundenfragen	Arbeitnehmer der Firma X haben das Fachwissen zur Beantwortung Ihrer Fragen
<i>Zur Dimension „Einfühlungsvermögen“:</i>		
18.	Hervorragenden Unternehmen der Branche XY widmen jedem ihrer Kunden individuelle Aufmerksamkeit	Die Firma X widmet Ihnen individuelle Aufmerksamkeit
19.	Zu hervorragenden Firmen der Branche XY gehören Betriebszeiten, die allen ihren Kunden gerecht werden	Firma X hat Betriebszeiten, die allen Kunden gerecht werden
20.	Zu hervorragenden Firmen der Branche XY gehören Mitarbeiter, die sich den Kunden persönlich widmen	Firma X hat Mitarbeiter, die sich Ihnen persönlich widmen
21.	Hervorragende Firmen der Branche XY liegen die Interessen der Kunden am Herzen	Firma X liegen Ihre Interessen am Herzen
22.	Die Mitarbeiter von hervorragenden Firmen der Branche XY verstehen die spezifischen Servicebedürfnisse ihrer Kunden	Die Mitarbeiter der Firma X verstehen Ihren spezifischen Servicebedarf

**Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zeithaml/ Parasuraman/ Berry 1992,
S. 202 ff.**

Kriterienkataloge

Kriterienkatalog Einzelhandel:

- Begrüßung (Art und Weise)
- Wartezeit bis zum Beratungsangebot
- Ermittlung der Kundenwünsche (Art und Weise)
- Zusatzinformationen im Kundengespräch
- äußeres Erscheinungsbild des Mitarbeiters
- Mimik der Mitarbeiter
- Verabschiedung (Art und Weise)
- Hilfsbereitschaft bzw. Motivation der Mitarbeiter (Zusatzpunkt)

Kriterienkatalog Gastronomie:

- Begrüßung (Art und Weise)
- Wartezeit bis zur Aufnahme der Bestellung
- Aufnahme der Bestellung (Art und Weise)
- Ordnung und Sauberkeit des Betriebes
- äußeres Erscheinungsbild des Mitarbeiters
- Mimik der Mitarbeiter
- Verabschiedung (Art und Weise)
- Hilfsbereitschaft bzw. Motivation der Mitarbeiter (Zusatzpunkt)
- Qualität der Speisen bzw. Getränke (Punktabzug bei Nichterfüllung)

Kriterienkatalog Beherbergung:

- Begrüßung (Art und Weise)
- Wartezeit bis zum Beratungsangebot/
- Pünktlichkeit (bei vorher vereinbartem Termin)
- Ermittlung der Kundenwünsche/
- Details der Anfrage (bei vorheriger Kontaktaufnahme)
- Zusatzinformationen im Kundengespräch
- äußeres Erscheinungsbild des Mitarbeiters
- Mimik der Mitarbeiter
- Verabschiedung (Art und Weise)
- Hilfsbereitschaft bzw. Motivation der Mitarbeiter (Zusatzpunkt)

Quelle: Eigene Darstellung

Beobachtungsbogen Einzelhandel

Beobachtungsbogen Mystery Check: Einzelhandel							
<u>Betrieb:</u>		<u>Anschrift:</u>					
<u>Branche:</u>							
<u>Datum:</u>		<u>Uhrzeit:</u>		Uhr			
<u>Testperson:</u>		Janett Schneider					
<u>Dauer:</u>							
<u>Erhebungsform:</u>		Persönlich					
					Auswertung		
Kontaktpunkte	Kriterium	Beurteilung	Punkte	Bemerkungen	Soll	Ist	%
1	Empfang/ Begrüßung	<input type="checkbox"/> verbal mit Blickkontakt <input type="checkbox"/> verbal ohne Blickkontakt <input type="checkbox"/> nonverbal (Blickkontakt, Nicken o.ä.) <input type="checkbox"/> keine Begrüßung	3 2 1 0		3		
2		Der Kunde wird freundlich, zuvorkommend und aufgeschlossen begrüßt.	<input type="checkbox"/> trifft voll zu <input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft weniger zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu	5 3 1 0	5		
3		Der Mitarbeiter unterbricht seine Aktivität um den Kunden zu bedienen.	<input type="checkbox"/> ja, sofort (Kundengespräch ausgenommen) <input type="checkbox"/> ja, nicht sofort <input type="checkbox"/> nein	2 1 0	2		
4	Ermittlung der Kundenwünsche	Der Kunde wird nach seinen Wünschen gefragt.	<input type="checkbox"/> trifft voll zu <input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft weniger zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu <input type="checkbox"/> erst auf eigene Nachfrage	3 2 1 0 1	3		
5	Kundengespräch	Der Mitarbeiter gibt zusätzliche Informationen/ Tipps.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	2 0	2		
6	Mitarbeiter	Das äußere Erscheinungsbild des Mitarbeiters wirkt ordentlich und gepflegt.	<input type="checkbox"/> trifft voll zu <input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft weniger zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu	3 2 1 0	3		
7		Mimik der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/> aufgeschlossen/ freundlich <input type="checkbox"/> teilnahmslos <input type="checkbox"/> abweisend	2 0 0	2		
8	Verabschiedung	Der Kunde wird freundlich verabschiedet.	<input type="checkbox"/> trifft voll zu <input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft weniger zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu	5 3 1 0	5		
9	Zusatzpunkte	<i>Engagement</i>	<input type="checkbox"/> wirkt motiviert/ hilfsbereit <input type="checkbox"/> neutral <input type="checkbox"/> wirkt nicht motiviert/ aufdringlich	1 0 0			
Summe					25	0	0%

2. Seite Beobachtungsbogen Mystery Check			
1	<u>Bemerkungen zu den Rahmenbedingungen</u>	Kundenfrequenz: Anzahl der Mitarbeiter: Wurde etwas gekauft? Sonstiges:	
2	<u>Eingangsfrage/Szenario</u>		
3	<u>Öffnungszeiten</u>		
	Montag	bis	Uhr <i>Pause:</i>
	Dienstag	bis	Uhr <i>Pause:</i>
	Mittwoch	bis	Uhr <i>Pause:</i>
	Donnerstag	bis	Uhr <i>Pause:</i>
	Freitag	bis	Uhr <i>Pause:</i>
	Samstag	bis	Uhr <i>Pause:</i>
	Sonntag	bis	Uhr <i>Pause:</i>
	Feiertage	bis	Uhr <i>Pause:</i>

Beobachtungsbogen Gastronomie

Beobachtungsbogen Mystery Check: Gastronomie							
<u>Betrieb:</u> <input type="checkbox"/> Restaurant mit Bedienung <input type="checkbox"/> Bar		<u>Anschrift:</u> <input type="checkbox"/> Kantine / SB-Restaurant <input type="checkbox"/> Hotel/ Pension		<input type="checkbox"/> Café/ Eisverkauf <input type="checkbox"/> Sonstiges:		<input type="checkbox"/> Imbiss	
<u>Datum:</u> <u>Testperson:</u> Janett Schneider <u>Dauer:</u> <u>Erhebungsform:</u> Persönlich		<u>Uhrzeit:</u> Uhr					
					Auswertung		
Kontaktpunkte	Kriterium	Beurteilung	Punkte	Bemerkungen	Soll	Ist	%
1 Empfang/ Begrüßung	Art der Begrüßung	<input type="checkbox"/> verbal mit Blickkontakt <input type="checkbox"/> verbal ohne Blickkontakt <input type="checkbox"/> nonverbal (Blickkontakt, Nicken o.ä.) <input type="checkbox"/> keine Begrüßung	3 2 1 0		3		
2	Der Gast wird freundlich, zuvorkommend und aufgeschlossen begrüßt.	<input type="checkbox"/> trifft voll zu <input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft weniger zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu	5 3 1 0		5		
3 Aufnahme der Bestellung	Der Gast wird nach seinen Wünschen gefragt.	<input type="checkbox"/> trifft voll zu <input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft weniger zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu <input type="checkbox"/> erst auf eigene Nachfrage	3 2 1 0 1		3		
4 Service/ Wartezeiten	Die Wartezeit auf die Aufnahme der Bestellung war angemessen. (unter Berücksichtigung der Bedienung von anderen Gästen)	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> Wartezeit wird freundlich entschuldigt	2 0 1		2		
5 Ordnung & Sauberkeit	Der Betrieb wirkt sauber und ordentlich. (v.a. Sitzplatz, Tisch, Umfeld, Mobiliar, Geschirr)	<input type="checkbox"/> trifft voll zu <input type="checkbox"/> trifft überwiegend zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu	2 1 0		2		
6 Mitarbeiter	Das äußere Erscheinungsbild des Mitarbeiters wirkt ordentlich und gepflegt.	<input type="checkbox"/> trifft voll zu <input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft weniger zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu	3 2 1 0		3		
7	Mimik der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/> aufgeschlossen/ freundlich <input type="checkbox"/> teilnahmslos <input type="checkbox"/> abweisend	2 0 0		2		
8 Verabschiedung	Dem Gast wird gedankt und er wird freundlich verabschiedet.	<input type="checkbox"/> trifft voll zu <input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft weniger zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu	5 3 1 0		5		
9 Zusatzpunkte	Engagement der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/> wirkt motiviert/ hilfsbereit <input type="checkbox"/> neutral <input type="checkbox"/> wirkt nicht motiviert/ aufdringlich	1 0 0				
10	Die Qualität der bestellten Speisen/ Getränke war einwandfrei.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	0 -2				
Summe					25	0	0%

2. Seite Beobachtungsbogen Mystery Check			
1	<u>Bemerkungen</u> zu den Rahmen- bedingungen	Gästefrequenz: Anzahl der Mitarbeiter: Was wurde verzehrt? Sonstiges: <i>(Angebot, Karte, Sanitärbereich, Sitzmöglichkeiten, Preis-Leistungsverhältnis, Erscheinungsbild/ Zustand des Gebäudes u. der Ausstattung, Licht, Musik etc.)</i>	
2	<u>Szenario</u>		
3	<u>Öffnungszeiten</u>		
	Montag	bis	Uhr <i>Pause:</i>
	Dienstag	bis	Uhr <i>Pause:</i>
	Mittwoch	bis	Uhr <i>Pause:</i>
	Donnerstag	bis	Uhr <i>Pause:</i>
	Freitag	bis	Uhr <i>Pause:</i>
	Samstag	bis	Uhr <i>Pause:</i>
	Sonntag	bis	Uhr <i>Pause:</i>
	Feiertage	bis	Uhr <i>Pause:</i>

Beobachtungsbogen Beherbergung

Beobachtungsbogen Mystery Check: Beherbergung							
<u>Betrieb:</u>		<u>Anschrift:</u>					
<u>Ansprechpartner:</u>		01968 Senftenberg					
<input type="checkbox"/> Hotel <input type="checkbox"/> Pension		<input type="checkbox"/> Ferienwohnung					
<input type="checkbox"/> sonstiger touristischer Leistungsträger:		<input type="checkbox"/> Ferienhaus/ -bungalow					
<u>Datum:</u>		<u>Uhrzeit:</u>					
<u>Testperson:</u>		J. Schneider					
<u>Dauer:</u>		Uhr					
<u>Erhebungsform:</u>		Persönlich					
					Auswertung		
Kontaktpunkte	Kriterium	Beurteilung	Punkte	Bemerkungen	Soll	Ist	%
1 Empfang/ Begrüßung	Art der Begrüßung	<input type="checkbox"/> verbal mit Blickkontakt <input type="checkbox"/> verbal ohne Blickkontakt <input type="checkbox"/> nonverbal (Blickkontakt, Nicken o.ä.) <input type="checkbox"/> keine Begrüßung	3 2 1 0		3		
2	Der Gast wird freundlich, zuvorkommend und aufgeschlossen begrüßt.	<input type="checkbox"/> trifft voll zu <input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft weniger zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu	5 3 1 0		5		
3	Der Mitarbeiter unterbricht seine Aktivität um den Gast zu bedienen bzw. erscheint pünktlich zum vereinbarten Termin.	<input type="checkbox"/> ja, sofort (Kundengespräch ausgenommen)/ pünktlich <input type="checkbox"/> ja, nicht sofort/ verspätet <input type="checkbox"/> nein/ gar nicht	2 1 0		2		
4 Ermittlung der Kundenwünsche	Der Gast wird nach seinen Wünschen gefragt bzw. es wird sich nach den Details der Anfrage erkundigt (bei vorheriger Kontaktaufnahme).	<input type="checkbox"/> trifft voll zu <input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft weniger zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu <input type="checkbox"/> erst auf eigene Nachfrage	3 2 1 0 1		3		
5 Kundengespräch / Anfrage	Der Mitarbeiter gibt zusätzliche Informationen/ Tipps.	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	2 0		2		
6 Mitarbeiter	Das äußere Erscheinungsbild des Mitarbeiters wirkt ordentlich und gepflegt.	<input type="checkbox"/> trifft voll zu <input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft weniger zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu	3 2 1 0		3		
7	Mimik der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/> aufgeschlossen/ freundlich <input type="checkbox"/> teilnahmslos <input type="checkbox"/> abweisend	2 0 0		2		
8 Verabschiedung	Der Gast wird freundlich verabschiedet.	<input type="checkbox"/> trifft voll zu <input type="checkbox"/> trifft zu <input type="checkbox"/> trifft weniger zu <input type="checkbox"/> trifft nicht zu	5 3 1 0		5		
9 Zusatzpunkte	Engagement	<input type="checkbox"/> wirkt motiviert / hilfsbereit <input type="checkbox"/> neutral <input type="checkbox"/> wirkt nicht motiviert / aufdringlich	1 0 0				
Summe					25	0	0%

2. Seite Beobachtungsbogen Mystery Check		
1	<u>Bemerkungen</u> zu den <u>Rahmen-</u> <u>bedingungen</u>	Gästefrequenz: Anzahl der Mitarbeiter: Ablauf und sonstige Bemerkungen: <i>(Angebot, Ausführlichkeit der Beratung, Informationsmaterial, Erscheinungsbild/ Zustand des Gebäudes u. der Ausstattung, Licht, Musik etc.)</i>
		<input type="checkbox"/> Termin vorher vereinbart:
2	<u>Szenario/ Eingangsfrage</u>	

Richtlinien zur Bewertung - Einzelhandel

	Kontaktpunkte	Kriterium		Beurteilung	Bemerkungen
1	Empfang/ Begrüßung	Art der Begrüßung	<input type="checkbox"/>	verbal mit Blickkontakt	
			<input type="checkbox"/>	verbal ohne Blickkontakt	
			<input type="checkbox"/>	nonverbal (Blickkontakt, Nicken o.ä.)	
			<input type="checkbox"/>	keine Begrüßung	
2		Der Kunde wird freundlich, zuvorkommend und aufgeschlossen begrüßt.	<input type="checkbox"/>	trifft voll zu	vollständige, freundliche Begrüßung („Guten Tag“ o.ä.)
			<input type="checkbox"/>	trifft zu	kurze, freundliche Begrüßung („Hallo“, „Morgen“ o.ä.)
			<input type="checkbox"/>	trifft weniger zu	knappe Begrüßung, weniger freundlich („Morgn“, „Tag“, o.ä.)
			<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu	keine Begrüßung oder unfreundliche Begrüßung
3		Der Mitarbeiter unterbricht seine Aktivität um den Kunden zu bedienen.	<input type="checkbox"/>	ja, sofort (Kundengespräch ausgenommen)	MA unterbricht sofort seine Tätigkeit oder nach Abschluss des Kundengesprächs
			<input type="checkbox"/>	ja, nicht sofort	MA geht zuerst noch seiner Tätigkeit nach
			<input type="checkbox"/>	nein	MA unterbricht seine Tätigkeit erst auf Anfrage
4	Ermittlung der Kundenwünsche	Der Kunde wird nach seinen Wünschen gefragt.	<input type="checkbox"/>	trifft voll zu	Kunde wird freundlich nach seinen Wünschen gefragt („Was kann ich für Sie tun?“ „Wenn ich etwas für sie tun kann, melden Sie sich!“ o.ä.)
			<input type="checkbox"/>	trifft zu	„Wie kann ich helfen?“ „Kann ich Ihnen helfen?“ o.ä.
			<input type="checkbox"/>	trifft weniger zu	Kunde wird nicht besonders freundlich nach seinen Wünschen gefragt
			<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu	MA versucht nicht Wünsche des Kunden zu ermitteln
			<input type="checkbox"/>	erst auf eigene Nachfrage	MA sieht Kunden fragend an, fragt aber nicht aktiv nach seinen Wünschen

5	Kundengespräch	Der Mitarbeiter gibt zusätzliche Informationen/Tipps.	<input type="checkbox"/>	ja	MA gibt zusätzliche Informationen oder Tipps (auch bei ausführlicher Beratung über verschiedene Artikel/Modelle)
			<input type="checkbox"/>	nein	MA zeigt nur seine Artikel/ Modelle ohne weitere Informationen oder Beratung (oder „Haben wir nicht.“)
6	Mitarbeiter	Das äußere Erscheinungsbild des Mitarbeiters wirkt ordentlich und gepflegt.	<input type="checkbox"/>	trifft voll zu	
			<input type="checkbox"/>	trifft zu	
			<input type="checkbox"/>	trifft weniger zu	
			<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu	
7		Mimik der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	aufgeschlossen/ freundlich	freundliche Mimik bspw. MA lächelt
			<input type="checkbox"/>	teilnahmslos	MA lächelt nicht/ wirkt gestresst o.ä.
			<input type="checkbox"/>	abweisend	MA wirkt unfreundlich/ abweisend
8	Verabschiedung	Der Kunde wird freundlich verabschiedet.	<input type="checkbox"/>	trifft voll zu	MA verabschiedet den Kunden und wünscht dem Kunden einen schönen Tag
			<input type="checkbox"/>	trifft zu	MA verabschiedet Kunden freundlich („Auf Wiedersehen“, „Tschüßi“ o.ä.)
			<input type="checkbox"/>	trifft weniger zu	knappe Verabschiedung/ weniger freundlich („Tschüß“ o.ä.)
			<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu	keine Verabschiedung/ unfreundlich
9	Zusatzpunkte	Engagement	<input type="checkbox"/>	wirkt motiviert/ hilfsbereit	MA bemüht sich die Kunden zufriedenzustellen/ versucht Fragen zu beantworten
			<input type="checkbox"/>	neutral	
			<input type="checkbox"/>	wirkt nicht motiviert/ aufdringlich	MA wirkt nicht motiviert, aufdringlich oder abweisend/ unfreundlich

Richtlinien zur Bewertung - Gastronomie

	Kontaktpunkte	Kriterium	Beurteilung	Bemerkungen
1	Empfang/ Begrüßung	Art der Begrüßung	<input type="checkbox"/> verbal mit Blickkontakt	
			<input type="checkbox"/> verbal ohne Blickkontakt	
			<input type="checkbox"/> nonverbal (Blickkontakt, Nicken o.ä.)	
			<input type="checkbox"/> keine Begrüßung	
2		Der Gast wird freundlich, zuvorkommend und aufgeschlossen begrüßt.	<input type="checkbox"/> trifft voll zu	vollständige, freundliche Begrüßung („Guten Tag“ o.ä.)
			<input type="checkbox"/> trifft zu	kurze, freundliche Begrüßung („Hallo“, „Morgen“ o.ä.)
			<input type="checkbox"/> trifft weniger zu	knappe Begrüßung, weniger freundlich („Morgn“, „Tag“, o.ä.)
			<input type="checkbox"/> trifft nicht zu	keine Begrüßung oder unfreundliche Begrüßung
3	Aufnahme der Bestellung	Der Gast wird nach seinen Wünschen gefragt.	<input type="checkbox"/> trifft voll zu	Gast wird freundlich nach seinen Wünschen gefragt („Was darf ich Ihnen bringen?“, „Haben Sie schon gewählt?“ o.ä.)
			<input type="checkbox"/> trifft zu	„Was darf es denn sein?“ o.ä.
			<input type="checkbox"/> trifft weniger zu	Gast wird nicht besonders freundlich nach seiner Bestellung gefragt
			<input type="checkbox"/> trifft nicht zu	MA nimmt Bestellung nicht auf/ unfreundlich
			<input type="checkbox"/> erst auf eigene Nachfrage	MA sieht Gast fragend an, fragt aber nicht aktiv nach seinen Wünschen
4	Service/ Wartezeiten	Die Wartezeit auf die Aufnahme der Bestellung war angemessen. <i>(unter Berücksichtigung der Bedienung von anderen Gästen)</i>	<input type="checkbox"/> ja	je nach Kundenfrequenz
			<input type="checkbox"/> nein	
			<input type="checkbox"/> Wartezeit wird freundlich entschuldigt	

5	Ordnung & Sauberkeit	Der Betrieb wirkt sauber und ordentlich. (v.a. Sitzplatz, Tisch, Umfeld, Mobiliar, Geschirr)	<input type="checkbox"/> trifft voll zu	
			<input type="checkbox"/> trifft überwiegend zu	kleinere Mängel
			<input type="checkbox"/> trifft nicht zu	erhebliche Mängel
6	Mitarbeiter	Das äußere Erscheinungsbild des Mitarbeiters wirkt ordentlich und gepflegt.	<input type="checkbox"/> trifft voll zu	
			<input type="checkbox"/> trifft zu	
			<input type="checkbox"/> trifft weniger zu	
			<input type="checkbox"/> trifft nicht zu	
7		Mimik der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/> aufgeschlossen/ freundlich	freundliche Mimik bspw. MA lächelt
			<input type="checkbox"/> teilnahmslos	MA lächelt nicht/ wirkt gestresst o.ä.
			<input type="checkbox"/> abweisend	MA wirkt unfreundlich/ abweisend
8	Verabschiedung	Dem Gast wird gedankt und er wird freundlich verabschiedet.	<input type="checkbox"/> trifft voll zu	MA bedankt sich und wünscht dem Gast einen schönen Tag
			<input type="checkbox"/> trifft zu	MA bedankt sich und verabschiedet den Gast freundlich („Auf Wiedersehen“, „Tschüßi“ o.ä.)
			<input type="checkbox"/> trifft weniger zu	MA bedankt sich, ohne Verabschiedung/ MA bedankt sich nicht, mit Verabschiedung
			<input type="checkbox"/> trifft nicht zu	MA bedankt sich nicht und keine Verabschiedung/ unfreundlich
9	Zusatzpunkte	Engagement der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/> wirkt motiviert/ hilfsbereit	MA bemüht sich die Gäste zufriedenzustellen
			<input type="checkbox"/> neutral	
			<input type="checkbox"/> wirkt nicht motiviert/ aufdringlich	MA wirkt nicht motiviert, aufdringlich oder abweisend/ unfreundlich
10		Die Qualität der bestellten Speisen/ Getränke war einwandfrei.	<input type="checkbox"/> ja	
			<input type="checkbox"/> nein	

Richtlinien zur Bewertung - Beherbergung

	Kontaktpunkte	Kriterium		Beurteilung	Bemerkungen
1	Empfang/ Begrüßung	Art der Begrüßung	<input type="checkbox"/>	verbal mit Blickkontakt	
			<input type="checkbox"/>	verbal ohne Blickkontakt	
			<input type="checkbox"/>	nonverbal (Blickkontakt, Nicken o.ä.)	
			<input type="checkbox"/>	keine Begrüßung	
2		Der Gast wird freundlich, zuvorkommend und aufgeschlossen begrüßt.	<input type="checkbox"/>	trifft voll zu	vollständige, freundliche Begrüßung („Guten Tag“ o.ä.)
			<input type="checkbox"/>	trifft zu	kurze, freundliche Begrüßung („Hallo“, „Morgen“ o.ä.)
			<input type="checkbox"/>	trifft weniger zu	knappe Begrüßung, weniger freundlich („Morgn“, „Tag“, o.ä.)
			<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu	keine Begrüßung oder unfreundliche Begrüßung
3		Der Mitarbeiter unterbricht seine Aktivität um den Kunden zu bedienen bzw. erscheint pünktlich zum vereinbarten Termin.	<input type="checkbox"/>	ja, sofort (Kundengespräch ausgenommen)/ pünktlich	MA unterbricht sofort seine Tätigkeit oder nach Abschluss des Kundengesprächs/ MA erscheint pünktlich
			<input type="checkbox"/>	ja, nicht sofort/ verspätet	MA geht zuerst noch seiner Tätigkeit nach/ MA erscheint verspätet
			<input type="checkbox"/>	nein/ gar nicht	MA unterbricht seine Tätigkeit erst auf Anfrage/ MA erscheint gar nicht oder erst mit großer Verspätung
4	Ermittlung der Kundenwünsche	Der Gast wird nach seinen Wünschen gefragt bzw. es wird sich nach den Details (Reisezeit, Zimmerart, Personenzahl, Ankunftszeit, etc.) der Anfrage erkundigt.	<input type="checkbox"/>	trifft voll zu	Gast wird freundlich nach seinen Wünschen gefragt („Was kann ich für Sie tun?“ „Wenn ich etwas für sie tun kann, melden Sie sich!“ o.ä.)/ Ma fragt alle wichtigen Details der Anfrage ab
			<input type="checkbox"/>	trifft zu	„Wie kann ich helfen?“ „Kann ich Ihnen helfen?“ o.ä./ MA fragt nur nach einigen Details der Anfrage
			<input type="checkbox"/>	trifft weniger zu	Gast wird nicht besonders freundlich nach seinen Wünschen gefragt/ MA fragt nur ein Detail ab
			<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu	MA versucht nicht Wünsche des Gastes zu ermitteln/ MA fragt nicht nach Details der Anfrage
			<input type="checkbox"/>	erst auf eigene Nachfrage	MA sieht Gast fragend an, fragt aber nicht aktiv nach seinen Wünschen

5	Kundengespräch/ Anfrage	Der Mitarbeiter gibt zusätzliche Informationen/ Tipps.	<input type="checkbox"/> ja	MA gibt zusätzliche Informationen oder Tipps (auch bei ausführlicher Beratung)
			<input type="checkbox"/> nein	MA überprüft nur die Kapazitäten bzw. zeigt nur kurz das Objekt
6	Mitarbeiter	Das äußere Erscheinungsbild des Mitarbeiters wirkt ordentlich und gepflegt.	<input type="checkbox"/> trifft voll zu	
			<input type="checkbox"/> trifft zu	
			<input type="checkbox"/> trifft weniger zu	
			<input type="checkbox"/> trifft nicht zu	
7		Mimik der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/> aufgeschlossen/ freundlich	freundliche Mimik bspw. MA lächelt
			<input type="checkbox"/> teilnahmslos	MA lächelt nicht/ wirkt gestresst o.ä.
			<input type="checkbox"/> abweisend	MA wirkt unfreundlich/ abweisend
8	Verabschiedung	Der Kunde wird freundlich verabschiedet.	<input type="checkbox"/> trifft voll zu	MA verabschiedet den Gast und wünscht ihm einen schönen Tag
			<input type="checkbox"/> trifft zu	MA verabschiedet Gast freundlich („Auf Wiedersehen“, „Tschüßi“ o.ä.)
			<input type="checkbox"/> trifft weniger zu	knappe Verabschiedung/ weniger freundlich („Tschüß“ o.ä.)
			<input type="checkbox"/> trifft nicht zu	keine Verabschiedung/ unfreundlich
9	Zusatzpunkte	Engagement	<input type="checkbox"/> wirkt motiviert/ hilfsbereit	MA bemüht sich den Gast zufriedenzustellen/ versucht Fragen zu beantworten
			<input type="checkbox"/> neutral	
			<input type="checkbox"/> wirkt nicht motiviert/ aufdringlich	MA wirkt nicht motiviert, aufdringlich oder abweisend/ unfreundlich

Auswertung Einzelhandel

Betrieb	1. Kriterium			2. Kriterium			3. Kriterium			4. Kriterium			5. Kriterium			6. Kriterium			7. Kriterium			8. Kriterium			Zusatzpunkte			Gesamt			Prozent		Service- siegel
	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	erreicht	benötigt	
Betrieb 1	3	/	3	3	/	5	2	/	2	2	/	3	2	/	2	2	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	22	/	25	88%	60%	Ja
Betrieb 2	3	/	3	1	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	0	/	2	1	/	5	0	/	1	15	/	25	60%	60%	Ja
Betrieb 3	3	/	3	3	/	5	2	/	2	1	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	15	/	25	60%	60%	Ja
Betrieb 4	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	18	/	25	72%	60%	Ja
Betrieb 5	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	26	/	25	104%	60%	Ja
Betrieb 6	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	21	/	25	84%	60%	Ja
Betrieb 7	3	/	3	3	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	0	/	2	0	/	5	1	/	1	17	/	25	68%	60%	Ja
Betrieb 8	3	/	3	3	/	5	2	/	2	2	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	16	/	25	64%	60%	Ja
Betrieb 9	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	22	/	25	88%	60%	Ja
Betrieb 10	3	/	3	3	/	5	2	/	2	2	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	21	/	25	84%	60%	Ja
Betrieb 11	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	24	/	25	96%	60%	Ja
Betrieb 12	3	/	3	5	/	5	2	/	2	1	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	22	/	25	88%	60%	Ja
Betrieb 13	3	/	3	3	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	22	/	25	88%	60%	Ja
Betrieb 14	3	/	3	3	/	5	2	/	2	1	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	15	/	25	60%	60%	Ja
Betrieb 15	3	/	3	3	/	5	2	/	2	3	/	3	0	/	2	3	/	3	0	/	2	5	/	5	0	/	1	19	/	25	76%	60%	Ja
Betrieb 16	3	/	3	5	/	5	2	/	2	2	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	20	/	25	80%	60%	Ja
Betrieb 17	3	/	3	3	/	5	2	/	2	1	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	15	/	25	60%	60%	Ja
Betrieb 18	3	/	3	3	/	5	1	/	2	2	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	20	/	25	80%	60%	Ja
Betrieb 19	3	/	3	3	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	24	/	25	96%	60%	Ja
Betrieb 20	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	26	/	25	104%	60%	Ja
Betrieb 21	0	/	3	0	/	5	2	/	2	2	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	15	/	25	60%	60%	Ja
Betrieb 22	3	/	3	5	/	5	2	/	2	1	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	20	/	25	80%	60%	Ja
Betrieb 23	3	/	3	3	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	24	/	25	96%	60%	Ja
Betrieb 24	3	/	3	5	/	5	1	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	20	/	25	80%	60%	Ja
Betrieb 25	3	/	3	5	/	5	1	/	2	2	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	22	/	25	88%	60%	Ja
Betrieb 26	3	/	3	3	/	5	2	/	2	2	/	3	2	/	2	3	/	3	0	/	2	3	/	5	1	/	1	19	/	25	76%	60%	Ja
Betrieb 27	3	/	3	3	/	5	2	/	2	2	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	23	/	25	92%	60%	Ja
Betrieb 28	3	/	3	3	/	5	2	/	2	2	/	3	2	/	2	2	/	3	2	/	2	3	/	5	0	/	1	19	/	25	76%	60%	Ja
Betrieb 29	3	/	3	5	/	5	1	/	2	2	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	19	/	25	76%	60%	Ja
Betrieb 30	3	/	3	3	/	5	1	/	2	2	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	20	/	25	80%	60%	Ja
Betrieb 31	3	/	3	3	/	5	1	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	21	/	25	84%	60%	Ja
Betrieb 32	3	/	3	5	/	5	2	/	2	2	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	20	/	25	80%	60%	Ja
Betrieb 33	2	/	3	1	/	5	2	/	2	2	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	15	/	25	60%	60%	Ja
Betrieb 34	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	24	/	25	96%	60%	Ja
Betrieb 35	3	/	3	5	/	5	2	/	2	2	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	23	/	25	92%	60%	Ja
Betrieb 36	3	/	3	5	/	5	2	/	2	2	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	20	/	25	80%	60%	Ja
Betrieb 37	3	/	3	3	/	5	2	/	2	1	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	0	/	1	19	/	25	76%	60%	Ja
Betrieb 38	3	/	3	5	/	5	2	/	2	1	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	22	/	25	88%	60%	Ja
Betrieb 39	1	/	3	1	/	5	2	/	2	2	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	19	/	25	76%	60%	Ja
Betrieb 40	3	/	3	3	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	19	/	25	76%	60%	Ja

Betrieb	1. Kriterium			2. Kriterium			3. Kriterium			4. Kriterium			5. Kriterium			6. Kriterium			7. Kriterium			8. Kriterium			Zusatzpunkte			Gesamt			Prozent		Service-
	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	erreicht	benötigt	siegel
Betrieb 41	3	/	3	5	/	5	2	/	2	2	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	18	/	25	72%	60%	Ja
Betrieb 42	3	/	3	5	/	5	2	/	2	1	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	17	/	25	68%	60%	Ja
Betrieb 43	3	/	3	5	/	5	2	/	2	2	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	23	/	25	92%	60%	Ja
Betrieb 44	3	/	3	5	/	5	2	/	2	2	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	0	/	1	20	/	25	80%	60%	Ja
Betrieb 45	3	/	3	3	/	5	2	/	2	2	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	21	/	25	84%	60%	Ja
Betrieb 46	3	/	3	3	/	5	1	/	2	2	/	3	2	/	2	3	/	3	0	/	2	0	/	5	1	/	1	15	/	25	60%	60%	Ja
Betrieb 47	3	/	3	3	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	24	/	25	96%	60%	Ja
Betrieb 48	3	/	3	5	/	5	2	/	2	2	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	23	/	25	92%	60%	Ja
Betrieb 49	3	/	3	5	/	5	1	/	2	2	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	22	/	25	88%	60%	Ja
Betrieb 50	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	24	/	25	96%	60%	Ja
Betrieb 51	2	/	3	1	/	5	2	/	2	1	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	17	/	25	68%	60%	Ja
Betrieb 52	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	22	/	25	88%	60%	Ja
Betrieb 53	3	/	3	3	/	5	2	/	2	2	/	3	2	/	2	2	/	2	0	/	2	3	/	5	1	/	1	18	/	25	72%	60%	Ja
Betrieb 54	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	21	/	25	84%	60%	Ja
Betrieb 55	3	/	3	3	/	5	2	/	2	1	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	20	/	25	80%	60%	Ja
Betrieb 56	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	24	/	25	96%	60%	Ja
Betrieb 57	3	/	3	3	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	24	/	25	96%	60%	Ja
Betrieb 58	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	22	/	25	88%	60%	Ja
Betrieb 59	3	/	3	3	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	19	/	25	76%	60%	Ja
Betrieb 60	1	/	3	1	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	18	/	25	72%	60%	Ja
Betrieb 61	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	21	/	25	84%	60%	Ja
Betrieb 62	1	/	3	1	/	5	2	/	2	3	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	18	/	25	72%	60%	Ja
Betrieb 63	3	/	3	5	/	5	2	/	2	1	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	17	/	25	68%	60%	Ja
Betrieb 64	3	/	3	3	/	5	2	/	2	1	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	15	/	25	60%	60%	Ja
Betrieb 65	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	21	/	25	84%	60%	Ja
Betrieb 66	3	/	3	5	/	5	2	/	2	2	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	1	/	5	1	/	1	19	/	25	76%	60%	Ja
Betrieb 67	3	/	3	5	/	5	2	/	2	2	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	0	/	1	22	/	25	88%	60%	Ja
Betrieb 68	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	24	/	25	96%	60%	Ja
Betrieb 69	2	/	3	3	/	5	2	/	2	2	/	3	0	/	2	3	/	3	0	/	2	3	/	5	1	/	1	16	/	25	64%	60%	Ja
Betrieb 70	3	/	3	5	/	5	2	/	2	1	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	22	/	25	88%	60%	Ja
Betrieb 71	3	/	3	5	/	5	1	/	2	2	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	0	/	1	16	/	25	64%	60%	Ja
Betrieb 72	3	/	3	5	/	5	1	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	1	/	5	1	/	1	21	/	25	84%	60%	Ja
Betrieb 73	3	/	3	3	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	19	/	25	76%	60%	Ja
Betrieb 74	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	24	/	25	96%	60%	Ja
Betrieb 75	3	/	3	3	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	0	/	1	18	/	25	72%	60%	Ja
Betrieb 76	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	26	/	25	104%	60%	Ja
Betrieb 77	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	1	/	5	1	/	1	22	/	25	88%	60%	Ja
Betrieb 78	3	/	3	5	/	5	2	/	2	2	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	20	/	25	80%	60%	Ja
Betrieb 79	3	/	3	5	/	5	2	/	2	1	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	1	/	5	1	/	1	20	/	25	80%	60%	Ja
Betrieb 80	3	/	3	3	/	5	1	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	1	/	5	1	/	1	19	/	25	76%	60%	Ja

Betrieb	1. Kriterium			2. Kriterium			3. Kriterium			4. Kriterium			5. Kriterium			6. Kriterium			7. Kriterium			8. Kriterium			Zusatzpunkte			Gesamt			Prozent		Service-
	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	erreicht	benötigt	siegel
Betrieb 81	3	/	3	3	/	5	2	/	2	3	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	22	/	25	88%	60%	Ja
Betrieb 82	2	/	3	1	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	16	/	25	64%	60%	Ja
Betrieb 83	3	/	3	3	/	5	1	/	2	2	/	3	0	/	2	3	/	3	0	/	2	3	/	5	0	/	1	15	/	25	60%	60%	Ja
Betrieb 84	3	/	3	3	/	5	2	/	2	2	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	22	/	25	88%	60%	Ja
Betrieb 85	3	/	3	3	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	0	/	1	18	/	25	72%	60%	Ja
Betrieb 86	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	24	/	25	96%	60%	Ja
Betrieb 87	3	/	3	3	/	5	2	/	2	1	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	17	/	25	68%	60%	Ja
Betrieb 88	3	/	3	5	/	5	2	/	2	1	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	22	/	25	88%	60%	Ja
Betrieb 89	2	/	3	3	/	5	2	/	2	1	/	3	2	/	2	2	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	18	/	25	72%	60%	Ja
Betrieb 90	3	/	3	3	/	5	2	/	2	1	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	18	/	25	72%	60%	Ja
Betrieb 91	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	26	/	25	104%	60%	Ja
Betrieb 92	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	26	/	25	104%	60%	Ja
Betrieb 93	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	0	/	2	2	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	18	/	25	72%	60%	Ja
Betrieb 94	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	24	/	25	96%	60%	Ja
Betrieb 95	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	24	/	25	96%	60%	Ja
Betrieb 96	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	22	/	25	88%	60%	Ja
Betrieb 97	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	24	/	25	96%	60%	Ja
Betrieb 98	3	/	3	5	/	5	1	/	2	3	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	21	/	25	84%	60%	Ja
Betrieb 99	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	24	/	25	96%	60%	Ja
Betrieb 100	3	/	3	5	/	5	2	/	2	1	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	22	/	25	88%	60%	Ja
Betrieb 101	3	/	3	3	/	5	2	/	2	3	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	20	/	25	80%	60%	Ja
Betrieb 102	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	24	/	25	96%	60%	Ja
Betrieb 103	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	21	/	25	84%	60%	Ja
Betrieb 104	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	26	/	25	104%	60%	Ja
Betrieb 105	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	0	/	1	23	/	25	92%	60%	Ja
Betrieb 106	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	24	/	25	96%	60%	Ja
Betrieb 107	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	21	/	25	84%	60%	Ja
Betrieb 108	3	/	3	5	/	5	1	/	2	3	/	3	2	/	2	2	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	19	/	25	76%	60%	Ja
Betrieb 109	3	/	3	3	/	5	2	/	2	2	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	23	/	25	92%	60%	Ja
Betrieb 110	3	/	3	5	/	5	2	/	2	1	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	22	/	25	88%	60%	Ja
Betrieb 111	3	/	3	5	/	5	1	/	2	2	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	24	/	25	96%	60%	Ja
Betrieb 112	3	/	3	5	/	5	2	/	2	2	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	20	/	25	80%	60%	Ja
Betrieb 113	3	/	3	5	/	5	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	26	/	25	104%	60%	Ja
Betrieb 114	3	/	3	1	/	5	2	/	2	1	/	3	2	/	2	2	/	3	0	/	2	0	/	5	1	/	1	12	/	25	48%	60%	Nein
Betrieb 115	0	/	3	0	/	5	1	/	2	2	/	3	2	/	2	2	/	3	0	/	2	3	/	5	1	/	1	11	/	25	44%	60%	Nein
Betrieb 116	3	/	3	3	/	5	1	/	2	1	/	3	0	/	2	2	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	13	/	25	52%	60%	Nein
Betrieb 117	1	/	3	1	/	5	1	/	2	1	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	0	/	1	12	/	25	48%	60%	Nein
Betrieb 118	0	/	3	0	/	5	1	/	2	1	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	8	/	25	32%	60%	Nein
Betrieb 119	1	/	3	1	/	5	2	/	2	2	/	3	2	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	1	/	1	14	/	25	56%	60%	Nein
Betrieb 120	3	/	3	3	/	5	1	/	2	2	/	3	0	/	2	3	/	3	2	/	2	0	/	5	0	/	1	14	/	25	56%	60%	Nein

	1. Kriterium		2. Kriterium		3. Kriterium		4. Kriterium		5. Kriterium		6. Kriterium		7. Kriterium		8. Kriterium		Zusatzpunkte				Gesamt			Prozent		Service-siegel
	Ist	/ Soll	Ist	/ Soll	Ist	/ Soll	Ist	/ Soll	Ist	/ Soll	Ist	/ Soll	Ist	/ Soll	Ist	/ Soll	Ist	/ Soll	Ist	/ Soll	erreicht	benötigt				
Betrieb 121	0	/ 3	0	/ 5	1	/ 2	1	/ 3	2	/ 2	3	/ 3	2	/ 2	3	/ 5	1	/ 1	13	/ 25	52%	60%	Nein			
Betrieb 122	3	/ 3	3	/ 5	2	/ 2	1	/ 3	0	/ 2	3	/ 3	0	/ 2	0	/ 5	0	/ 1	12	/ 25	48%	60%	Nein			
Betrieb 123	1	/ 3	1	/ 5	2	/ 2	2	/ 3	2	/ 2	3	/ 3	2	/ 2	0	/ 5	1	/ 1	14	/ 25	56%	60%	Nein			
Betrieb 124	1	/ 3	1	/ 5	2	/ 2	2	/ 3	0	/ 2	3	/ 3	0	/ 2	0	/ 5	1	/ 1	10	/ 25	40%	60%	Nein			
Betrieb 125	0	/ 3	0	/ 5	2	/ 2	3	/ 3	2	/ 2	3	/ 3	2	/ 2	0	/ 5	1	/ 1	13	/ 25	52%	60%	Nein			
Betrieb 126	0	/ 3	0	/ 5	1	/ 2	1	/ 3	2	/ 2	3	/ 3	2	/ 2	0	/ 5	1	/ 1	10	/ 25	40%	60%	Nein			
Betrieb 127	3	/ 3	1	/ 5	2	/ 2	3	/ 3	0	/ 2	3	/ 3	0	/ 2	0	/ 5	0	/ 1	12	/ 25	48%	60%	Nein			
Betrieb 128	1	/ 3	1	/ 5	2	/ 2	3	/ 3	0	/ 2	3	/ 3	2	/ 2	0	/ 5	1	/ 1	13	/ 25	52%	60%	Nein			
Betrieb 129	0	/ 3	0	/ 5	1	/ 2	1	/ 3	0	/ 2	3	/ 3	2	/ 2	3	/ 5	0	/ 1	10	/ 25	40%	60%	Nein			
Betrieb 130	3	/ 3	3	/ 5	2	/ 2	2	/ 3	0	/ 2	3	/ 3	0	/ 2	0	/ 5	0	/ 1	13	/ 25	52%	60%	Nein			
Betrieb 131	1	/ 3	1	/ 5	2	/ 2	2	/ 3	2	/ 2	3	/ 3	2	/ 2	0	/ 5	0	/ 1	13	/ 25	52%	60%	Nein			
Betrieb 132	1	/ 3	1	/ 5	1	/ 2	1	/ 3	2	/ 2	2	/ 3	2	/ 2	0	/ 5	1	/ 1	11	/ 25	44%	60%	Nein			
Betrieb 133	1	/ 3	1	/ 5	1	/ 2	1	/ 3	2	/ 2	3	/ 3	2	/ 2	0	/ 5	1	/ 1	12	/ 25	48%	60%	Nein			
Betrieb 134	2	/ 3	3	/ 5	2	/ 2	1	/ 3	0	/ 2	3	/ 3	0	/ 2	0	/ 5	0	/ 1	11	/ 25	44%	60%	Nein			
Betrieb 135	3	/ 3	1	/ 5	2	/ 2	2	/ 3	0	/ 2	3	/ 3	0	/ 2	0	/ 5	1	/ 1	12	/ 25	48%	60%	Nein			
Betrieb 136	1	/ 3	1	/ 5	1	/ 2	1	/ 3	0	/ 2	3	/ 3	0	/ 2	3	/ 5	0	/ 1	10	/ 25	40%	60%	Nein			
Betrieb 137	2	/ 3	1	/ 5	1	/ 2	1	/ 3	0	/ 2	3	/ 3	0	/ 2	0	/ 5	1	/ 1	9	/ 25	36%	60%	Nein			
Betrieb 138	0	/ 3	0	/ 5	1	/ 2	1	/ 3	0	/ 2	2	/ 3	2	/ 2	0	/ 5	1	/ 1	7	/ 25	28%	60%	Nein			
Durchschnittswert IST/SOLL	2,60	/ 3	3,48	/ 5	1,80	/ 2	2,20	/ 3	1,29	/ 2	2,91	/ 3	1,74	/ 2	2,1	/ 5	0,86	/ 1	18,99	/ 25	75,94%	60%				
durchschnittl. Erfüllungsgrad in %	86,71%		69,57%		89,86%		73,43%		64,49%		97,10%		86,96%		42,17%		85,51%									
Betriebe gesamt:																							138			
Betriebe MIT Servicesiegel:																							113	81,88%		
Betriebe OHNE Servicesiegel:																							25	18,12%		

Auswertung Gastronomie

Betrieb	1. Kriterium			2. Kriterium			3. Kriterium			4. Kriterium			5. Kriterium			6. Kriterium			7. Kriterium			8. Kriterium			Zusatzpunkte			Zusatzpunkte			Gesamt			Prozent		Service-siegel
	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	Ist	/	Soll	erreicht	benötigt	
Betrieb 1	3	/	3	3	/	5	3	/	3	2	/	2	0	/	2	1	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	0	/	-2	20	/	25	80%	60%	Ja
Betrieb 2	3	/	3	3	/	5	3	/	3	2	/	2	1	/	2	3	/	3	3	/	2	1	/	5	1	/	1	0	/	-2	19	/	25	76%	60%	Ja
Betrieb 3	3	/	3	3	/	5	3	/	3	2	/	2	2	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	0	/	-2	24	/	25	96%	60%	Ja
Betrieb 4	3	/	3	3	/	5	1	/	3	2	/	2	2	/	2	3	/	3	0	/	2	1	/	5	1	/	1	0	/	-2	16	/	25	64%	60%	Ja
Betrieb 5	3	/	3	3	/	5	1	/	3	2	/	2	1	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	0	/	-2	21	/	25	84%	60%	Ja
Betrieb 6	3	/	3	3	/	5	1	/	3	3	/	2	1	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	0	/	-2	22	/	25	88%	60%	Ja
Betrieb 7	3	/	3	1	/	5	1	/	3	2	/	2	1	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	0	/	-2	17	/	25	68%	60%	Ja
Betrieb 8	3	/	3	1	/	5	2	/	3	2	/	2	2	/	2	3	/	3	0	/	2	5	/	5	0	/	1	0	/	-2	18	/	25	72%	60%	Ja
Betrieb 9	3	/	3	3	/	5	1	/	3	2	/	2	1	/	2	2	/	2	0	/	2	5	/	5	1	/	1	0	/	-2	18	/	25	72%	60%	Ja
Betrieb 10	3	/	3	3	/	5	3	/	3	2	/	2	2	/	2	3	/	3	0	/	2	5	/	5	1	/	1	0	/	-2	22	/	25	88%	60%	Ja
Betrieb 11	3	/	3	5	/	5	3	/	3	2	/	2	2	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	0	/	-2	26	/	25	104%	60%	Ja
Betrieb 12	3	/	3	3	/	5	3	/	3	2	/	2	1	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	0	/	-2	23	/	25	92%	60%	Ja
Betrieb 13	3	/	3	5	/	5	3	/	3	2	/	2	2	/	2	2	/	2	2	/	2	5	/	5	1	/	1	0	/	-2	25	/	25	100%	60%	Ja
Betrieb 14	3	/	3	3	/	5	3	/	3	2	/	2	2	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	0	/	-2	26	/	25	104%	60%	Ja
Betrieb 15	3	/	3	3	/	5	3	/	3	2	/	2	2	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	0	/	-2	24	/	25	96%	60%	Ja
Betrieb 16	3	/	3	3	/	5	3	/	3	2	/	2	2	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	0	/	-2	24	/	25	96%	60%	Ja
Betrieb 17	3	/	3	5	/	5	3	/	3	2	/	2	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	0	/	-2	24	/	25	96%	60%	Ja
Betrieb 18	3	/	3	5	/	5	3	/	3	2	/	2	2	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	0	/	-2	26	/	25	104%	60%	Ja
Betrieb 19	3	/	3	3	/	5	2	/	3	0	/	2	2	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	0	/	1	0	/	-2	20	/	25	80%	60%	Ja
Betrieb 20	3	/	3	5	/	5	3	/	3	2	/	2	2	/	2	3	/	3	2	/	2	1	/	5	1	/	1	0	/	-2	22	/	25	88%	60%	Ja
Betrieb 21	3	/	3	3	/	5	3	/	3	/	/	/	1	/	2	2	/	3	2	/	2	1	/	5	1	/	1	0	/	-2	16	/	23	70%	60%	Ja
Betrieb 22	3	/	3	3	/	5	3	/	3	2	/	2	2	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	0	/	-2	24	/	25	96%	60%	Ja
Betrieb 23	3	/	3	3	/	5	1	/	3	2	/	2	1	/	2	2	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	0	/	-2	20	/	25	80%	60%	Ja
Betrieb 24	3	/	3	5	/	5	3	/	3	2	/	2	2	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	0	/	-2	26	/	25	104%	60%	Ja
Betrieb 25	3	/	3	3	/	5	3	/	3	2	/	2	2	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	0	/	-2	24	/	25	96%	60%	Ja
Betrieb 26	3	/	3	5	/	5	3	/	3	2	/	2	2	/	2	1	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	0	/	-2	24	/	25	96%	60%	Ja
Betrieb 27	3	/	3	3	/	5	3	/	3	2	/	2	1	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	0	/	-2	23	/	25	92%	60%	Ja
Betrieb 28	3	/	3	3	/	5	3	/	3	2	/	2	2	/	2	3	/	3	2	/	2	3	/	5	1	/	1	0	/	-2	22	/	25	88%	60%	Ja
Betrieb 29	3	/	3	3	/	5	3	/	3	2	/	2	2	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	0	/	-2	24	/	25	96%	60%	Ja
Betrieb 30	3	/	3	3	/	5	3	/	3	2	/	2	2	/	2	3	/	3	2	/	2	5	/	5	1	/	1	0	/	-2	24	/	25	96%	60%	Ja

[illegible]

Betriebe gesamt:	19	
Betriebe MIT Servicesiegel:	19	100,00%
Betriebe OHNE Servicesiegel:	0	0,00%

Servicesiegel im Projekt „Senftenberger Freundlichkeit“



Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit bisher bei keiner anderen Prüfungsbehörde eingereicht, sie selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie Zitate kenntlich gemacht habe.

Ort, Datum

Eigenhändige Unterschrift